

연구보고서
2006-03

충청남도 시·군 행정혁신 확산전략 연구

-충청남도 공무원 의식조사를 중심으로-

고승희 · 최병학

연구보고서
2006-03

충청남도 시·군 행정혁신 확산전략 연구

2006 · 10

충남발전연구원

ISBN : 978-89-89552-73-4 93030

연구보고서 2006-03

충청남도 시·군 행정혁신 확산전략 연구

-충청남도 공무원 의식조사를 중심으로-

고승희 · 최병학

발 간 사

지난 10여년 동안 우리나라 중앙 및 지방정부의 최대 관심사 중 하나는 개혁이라고 할 수 있으며 참여정부에 들어와서는 정부혁신 노력이 강도 높게 추진되고 있다. 특히, 지방자치제도가 정착되고 발전해가면서 모든 지방정부들이 각 분야에 걸쳐 혁신적인 정책을 시도함으로써 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다.

지방행정혁신은 새로운 행정관행을 지방정부내에 성공적으로 정착시켜 시대와 지역의 요구를 받아들이고 조직의 내부역량을 강화시키는 것이라 할 수 있다. 지난해에는 혁신의 기반을 마련하고 전국적 확산을 도모하고자 하였다. 지방정부의 경우도 지역실정에 맞는 활발한 혁신활동을 전개하여 짧은 기간에도 불구하고 지방행정혁신에 대한 인식이 높아지고 있다. 그러나, 우리나라의 경우 지방정부의 혁신이 자율성에 입각하여 다양한 형태로 이루어지기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있어 지방정부의 창의성 및 자발성에 기초한 혁신노력은 상대적으로 미흡한 실정이다.

이러한 문제하에 본 연구는 충청남도 시·군 행정혁신의 정착과 확산을 위해 현재까지 진행되어온 행정혁신의 주요내용과 인식조사를 통하여 각 시·군의 행정혁신 수준과 환경에 맞는 행정혁신 전략 수립의 기반을 마련하고자 하였다. 따라서 본 연구가 충청남도 시·군의 행정혁신을 추진하는 실무자 뿐만 아니라 모든 공무원과 학자들에게도 많은 도움이 되길 바라며 지방행정혁신의 길잡이 역할을 기대한다.

2006년 10월 31일

충남발전연구원장 김용웅

목 차

발간사

제1장 서론

제1절 문제제기와 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구의 목적	2
제2절 연구의 범위 및 방법	3
1. 연구의 범위와 절차	3
2. 공무원 조사의 내용과 방법	4

제2장 지방행정혁신에 대한 이론적 논의

제1절 정부혁신의 의미와 논리	8
1. 정부혁신의 의미	8
2. 정부혁신의 논리	9
제2절 정부혁신과 조직변화	13
1. 기업혁신과 정부혁신의 비교	13
2. 정부혁신의 특성	17
3. 정부혁신 확산과 조직변화	20

제3절 지방행정혁신의 의미와 추진과정	27
1. 지방의 특수성을 반영한 지방행정혁신	27
2. 지방행정혁신의 추진과정과 체계	29
제4절 우리나라의 지방행정혁신평가제도	30
1. 지방행정혁신평가 제도	30
2. 2005년도 지방행정혁신평가 결과	37

제3장 시·군 행정혁신 조사 및 시사점

제1절 변화상태 조사결과 및 시사점	39
제2절 혁신과 변화 의식(저항요인) 조사결과 및 시사점	42
제3절 행정혁신관리 조사결과 및 시사점	49

제4장 지방행정혁신 확산전략

제1절 혁신확산을 위한 기반 강화	55
제2절 혁신활동의 체계적 추진	58
제3절 혁신을 위한 성과평가기스템 구축과 저항관리	61

제5장 결론

<참고문헌>	65
부 록 1. 시·군별 조사결과	69
부 록 2. 충청남도 시·군 행정혁신에 대한 의견조사	113

표 목 차

<표 1-1> 시·군별 설문조사 수	5
<표 2-1> 정부혁신과 기업혁신의 차이	17
<표 2-2> 지방행정혁신 추진체계	30
<표 2-3> 2005년-2006년 지방행정혁신평가 분야 및 항목 비교	34
<표 2-4> 2005년-2006년 지방행정혁신평가 비교	36
<표 2-5> 지방행정혁신평가 포상 지방정부	37
<표 2-6> 지방행정혁신평가 재정 인센티브 지원 규모	38
<표 3-1> 혁신과 변화 준비	39
<표 3-2> 변화의지	40
<표 3-3> 변화역량	41
<표 3-4> 혁신변화 필요성 충족(저항요인)	43
<표 3-5> 혁신과 변화는 무익한 부담 가중(저항요인)	44
<표 3-6> 혁신과 변화는 이득보다 위험이 더 큼(저항요인)	44
<표 3-7> 혁신과 변화없이도 경쟁력 유지(저항요인)	45
<표 3-8> 혁신과 변화가 부적절하게 진행(저항요인)	45
<표 3-9> 혁신과 변화는 실패할 것임(저항요인)	46
<표 3-10> 혁신과 변화는 구성원들의 가치와 불일치(저항요인)	47
<표 3-11> 혁신과 변화 주도세력 미신뢰(저항요인)	47
<표 3-12> 혁신변화 저항요인 결과	48
<표 3-13> 혁신추진 리더십	49
<표 3-14> 혁신전략 공유	50
<표 3-15> 혁신추진 조직	51

<표 3-16> 혁신교육체계	51
<표 3-17> 혁신공유체계	52
<표 3-18> 혁신정보 관리	53
<표 3-19> 혁신활동 관리	53
<표 3-20> 저항관리 및 홍보	54

그림목차

<그림 1-1> 연구흐름도	4
<그림 3-1> 변화상태 진단 결과(문항별)	41
<그림 3-2> 변화상태 진단 결과(종합)	42
<그림 3-3> 혁신변화 저항요인 결과	48
<그림 3-4> 행정혁신관리 조사결과	54

제1장 서론

제1절 문제제기와 연구목적

1. 문제제기

지난 10여년 동안 우리나라의 최대 관심사중 하나는 개혁이었다. 김영삼 정부에서는 작지만 강한 정부를 지향하였고 김대중 정부에서는 시장원리를 적극 도입하려 하였다. 이어 현재의 노무현 정부에서는 분권과 혁신을 표방하고 있어 개혁의 기본적인 흐름은 변함없이 행정을 변화시키고 있다. 특히 노무현 정부에서는 정부혁신의 적극적인 추진 노력으로 정부혁신이 무엇이고 왜 추구해야 하는가를 설명한다는 것은 무의미할 정도로 혁신의 개념과 이유에 대해서는 상당부분 공감대가 형성되어 있다고 보여진다.

성공적인 지방정부혁신을 위해서는 지방정부에 맞는 비전과 전략을 바람직하게 구축하고 현실성 있는 추진전략을 세워야 한다. 이와 함께 무엇보다 중요한 것은 객관적으로 지방정부의 혁신수준과 특성에 대한 평가가 수반되어야만 지방자치와 분권정책에 부응하는 지방정부의 혁신을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 지방자치제도가 정착되고 발전해가면서 모든 지방정부들이 각 분야에 걸쳐 혁신적인 정책을 시도함으로써 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다. 그러나 우리나라 지방정부의 경우 자율성에 입각하여 다양한 형태로 혁신을 추진하기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있는 것으로 보인다.

2005년도에는 혁신추진체계 구축과 혁신 매뉴얼제시 등 혁신인프라 조성을 통해 혁신 접화의 기반을 마련하고 이와 함께 혁신교육 및 단체장 혁신워크숍 등 혁신인식의 전국적 확산을 도모하고자 하였다. 지방정부의 경우도 지역실정에 맞는 자체혁신계획의 본격적인 추진 등 활발한 혁신노력 및 활동을 전개하였으며 그 결과 짧은 기간에도 불구하고 지방혁신에 대한 인식이 높아지고 있다.

지난 8월 정부에서는 혁신진단 지수를 개발하여 중앙과 지방 등 496개 기관에 대한 기관별 혁신수준진단을 실시하였다. 그 결과 중앙부처의 대부분은 혁신의 추진 및 확산단계에 이르고 있는 반면 지방정부의 경우 대부분이 마인드 변화와 단순 업무 혁신단계에 머무르고 있는 것으로 나타났다. 혁신은 빠른 속도로 확산되고 있으나, 여전히 절반(53.6%) 이상이 혁신 초기단계인 1·2단계이고 특히 혁신 미진입단계(1단계)가 10.8%에 이르고 있는 반면, 성과가시화(4단계)는 14.0%인 것으로 조사되었다. 시·도의 경우 모두 3·4단계의 혁신 수준을 보이고 있으나, 시·군·구의 경우 상당수(시 48.4%, 군 61.3%, 구 50.8%)가 1·2단계의 열위수준에 머물고 있는 것으로 나타났다¹⁾. 특히, 평가결과 충청남도 시·군의 경우 대통령상과 국무총리상은 없었으며 행정자치부 장관상에 5개 기관만이 포함되어 있다.

지난해에는 혁신에 대한 인식을 높이는 등 혁신토대 구축에 주력함에 따라 혁신성과를 창출하고 가시화하는데 미흡하였으며 주민과 공무원 모두가 혁신성과를 체감하는데 한계가 있었다. 또한 여건이 다른 모든 지방정부가 같은 방법과 기준으로 행정혁신을 확산시키기에는 무리가 있는 것으로 나타나 향후 열위단계의 지방정부에 대한 집중지원과 혁신수준 및 환경에 따른 맞춤형 혁신관리가 요구되고 있다.

2. 연구의 목적

이에 본 연구에서는 충청남도 시·군 행정혁신을 위한 문제점을 찾아내고, 행정혁신의 정착과 확산을 위한 전략을 모색하는데 목적을 두고 있다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 행정혁신과 관련된 선행연구 검토와 행정혁신 평가에 대하여 살펴본다.

둘째, 시·군 공무원들의 변화에 대한 의식조사를 통하여 변화관리를 위한 방향을 설정한다.

셋째, 행정혁신의 저항요인을 파악하여 저항요인 해소를 위한 기초를 마련한다.

넷째, 추진중인 행정혁신에 대한 의식조사를 통하여 행정혁신 추진상의 문제점을 찾아낸다.

다섯째, 앞선 결과를 바탕으로 향후 시·군의 혁신수준과 환경에 맞는 행정혁신전략 수립의 기반을 마련하고자 한다.

1) 2005년 지방행정혁신 평가결과, 행정자치부, 2006

제2절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위와 절차

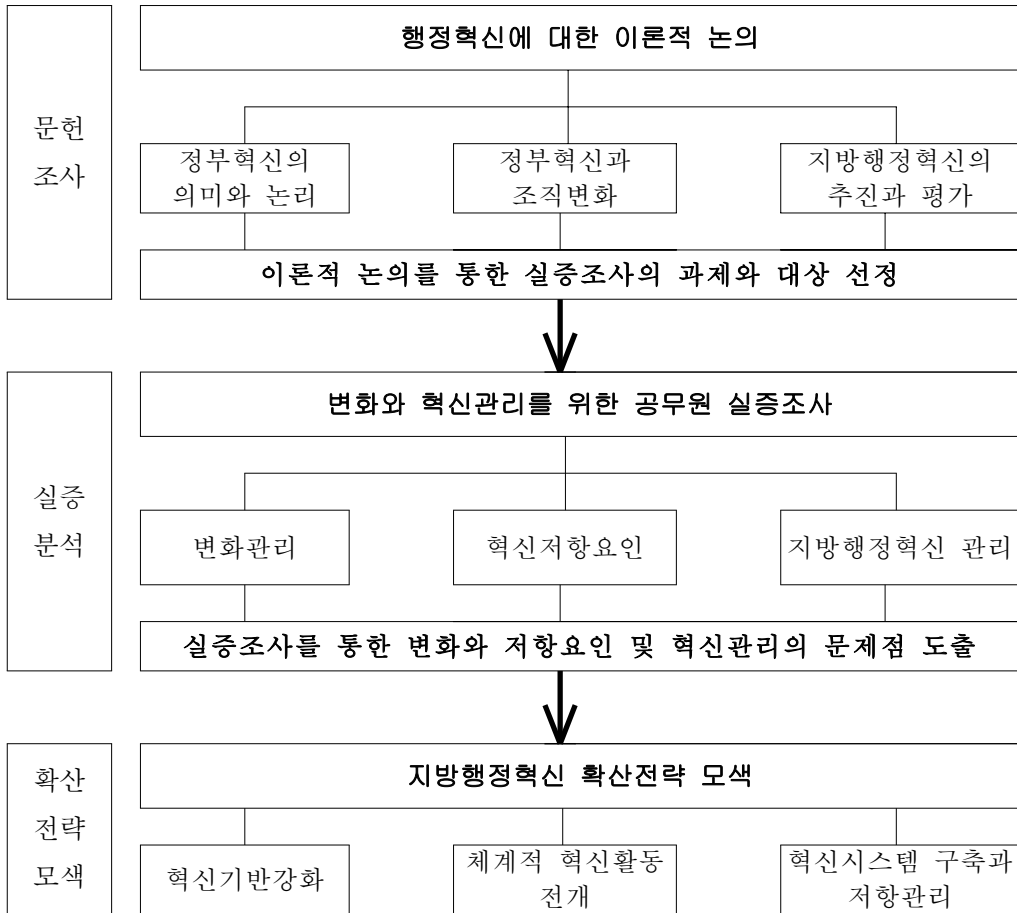
연구의 공간적 범위는 충청남도의 16개 시·군이며 대상은 시·군에 근무하는 공무원을 대상으로 한다. 충청남도 시·군의 행정혁신 확산전략을 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하며 다음과 같은 절차와 방법으로 연구를 진행하였다. 먼저, 정부혁신에 대한 이해를 위하여 각종 문헌을 고찰하고 지방행정혁신에 대한 평가방법과 결과를 살펴봄으로써 실증연구의 과제와 대상선정을 위한 기초연구를 수행하였다.

다음으로는 16개 시·군 공무원을 대상으로 변화상태와 혁신에 대한 저항요인, 혁신관리에 대하여 설문조사를 실시하였다. 변화관리와 저항요인에 관한 설문조사는 행정자치부의 행정혁신관리메뉴얼을 재구성하여 실시하였다.

변화관리에 대한 조사결과는 공무원들의 변화에 대한 의지와 역량, 준비상태에 대하여 문제점을 도출할 수 있으며 저항요인에 관한 조사는 각 시·군의 혁신추진에 있어 저항요인으로 어떠한 것이 작용하고 있는지 파악할 수 있을 것이다. 다음으로 혁신관리에 대한 조사는 현재 혁신추진과 관리에 대하여 어떠한 문제가 있는지를 살펴볼 수 있다.

조사결과는 전체 시·군을 종합적으로 분석하였으며 시·군별 결과는 부록으로 첨부하였다. 이러한 실증분석을 토대로 지방행정혁신 확산전략을 모색해 봄으로써 향후 각 시·군이 혁신을 추진하는데 있어 문제점을 파악하고 해결하며 확산시킬 수 있는 기반을 구축할 수 있을 것이다.

〈그림 1-1〉 연구흐름도



2. 공무원 조사의 내용과 방법

1) 조사대상

충청남도 시·군 행정혁신 조사대상은 16개 시·군에 근무하는 공무원이며 총 1,500부를 배포하였다. 1,000부는 각 시·군의 공무원 비율로 나누었으며 공무원 수의 차이를 고려하여 500부는 일괄적으로 배분하였다.

설문조사는 충청남도청 혁신분권담당관실과 각 시·군 혁신담당 부서의 협조를 받아 실시하였으며 조사는 2006년 7월 18일부터 2006년 7월 31일 까지 2주간 실시하였다.

조사에 응한 응답자의 일반현황을 살펴보면 여성이 약 23.9%, 남성이 약 76.1%로 나타났으며 학력별로는 대졸이 약 69.3%로 가장 많았고 고졸 26.8%, 대학원 졸 3.6%, 중졸이하 0.2% 순으로 나타났다. 근무지역별로는 천안시가 10.1%로 가장 많았으며 공주시 8.9%, 아산시 8.0%, 서산시 7.5% 순으로 나타났고 계룡시가 4.1%로 가장 적었다. 그러나 각 지방정부의 특성을 반영하여 혁신추진의 방향을 설정하기 위한 것으로 충청남도 전체 지방정부에 대한 각 지방정부 공무원의 비율은 큰 의미가 없다.

〈표 1-1〉 시·군별 설문조사 수

	공무원수	총 샘플수	회수부수	%
천안시	1,493	155	124	10.1
공주시	953	110	110	8.9
보령시	873	104	76	6.2
아산시	963	111	99	8.0
서산시	915	107	92	7.5
논산시	859	103	81	6.6
계룡시	242	52	51	4.1
금산군	580	80	73	5.9
연기군	584	81	77	6.3
부여군	762	95	90	7.3
서천군	636	84	75	6.1
청양군	515	75	66	5.4
홍성군	646	85	82	6.7
예산군	683	88	-	-
태안군	593	80	69	5.6
당진군	703	90	67	5.4
합	12,000	1,500	1,232	100.0

2) 조사의 구성 및 분석

조사는 설문지를 통하여 변화상태진단, 혁신저항요인, 혁신관리의 총 3부분으로 구성되어 이루어지며 각 부문에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 변화상태 진단

시·군별 공무원들을 대상으로 변화상태에 대한 객관적 진단을 수행하는 것으로서 공무원들의 변화에 대한 정서적 수용수준과 변화실행 능력을 객관적으로 분석하여 이를 기초로 변화 추진 방향을 설정하는데 활용할 수 있을 것이다.

이는 변화에 대한 준비상태, 변화실행의지, 변화에 필요한 역량 보유 정도를 진단하고 추진 단계가 어느 정도인지 파악하는 것으로 분석도구²⁾는 보스턴 컨설팅 그룹에서 활용하고 있는 RAW 진단방법과 저항원인 진단 방법을 시·군에 맞게 재구성하여 사용하였다.

RAW 진단 방법은 변화 계획 초기에 사용할 수 있는 것으로, 조직 구성원들의 변화에 대한 준비도(Readiness), 변화의지(Will), 그리고 변화에 필요한 역량(Ability)을 갖추고 있는 지를 평가한다. 본 연구에 사용된 척도는 공조직에 적합한 형태로 제작한 것이며 응답자들의 응답은 변화준비, 변화의지, 그리고 변화역량의 세 가지 차원에 걸쳐 해당 문항들을 합산하여 이루어진다.

- 혁신과 변화 준비 : 1~9번 문항
- 변화 의지 : 10~17번
- 변화 역량 : 18~24번

세 차원별로 합산이 완료되면, 합산된 값을 다시 문항 수로 나누게 되며, 그리고 난 후 20을 곱하면 100점 환산 점수가 된다. 그 점수에 따라 혁신과 변화에 필요한 세 가지 요소인 준비, 의지, 역량의 상대적 크기를 비교하게 된다.

(2) 혁신과 변화에 대한 의견조사(Change Opinion Survey) 방법

총 40문항으로 구성된 이 척도는 변화에 대한 태도를 측정하는 것으로, 일반적으로 나타나

2) 행정자치부 '05년 진단·혁신관리 매뉴얼 재구성

는 변화에 대한 8가지 저항 원인을 파악하기 위한 것이며 응답방식은 최근에 시도된 혁신과 변화에 대한 각 문항의 질문에 대해 5점 척도 상에 응답하는 것이다.

응답 내용은 다음과 같은 8가지 변화에 대한 저항 원인으로 분류하고 각 원인별 문항들은 ()안에 있다³⁾.

- ① 혁신과 변화해야 할 필요성이 이미 충족되었음(1, 9, 17, 25, 33)
- ② 혁신과 변화는 무익한 부담만 가중시킴(2, 10, 18, 26, 34)
- ③ 이득보다는 위험이 더 큼(3, 11, 19, 27, 35)
- ④ 혁신과 변화 없이도 경쟁력을 유지할 수 있음(4, 12, 20, 28, 36)
- ⑤ 혁신과 변화가 부적절하게 진행되고 있음(5, 13, 21, 29, 37)
- ⑥ 혁신과 변화는 실패할 것임(6, 14, 22, 30, 38)
- ⑦ 혁신과 변화는 구성원들의 가치와 일치하지 않음(7, 15, 23, 31, 39)
- ⑧ 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없음(8, 16, 24, 32, 40)

8가지 원인별로 해당 문항들의 응답 점수를 합산하여 각 원인별로 도표에 가로축의 막대그래프를 그려 변화에 대한 저항 원인을 비교할 수 있다.

(3) 혁신관리 조사

혁신관리에 대한 의견조사는 시·군의 혁신추진과 관리상태를 파악할 수 있는 것으로 혁신추진 리더십, 혁신전략공유, 혁신추진 조직, 혁신교육체계, 혁신공유체계, 혁신정보관리, 혁신활동관리, 저항관리, 홍보관리 등 총 9개 항목에 20개 문항으로 구성되어 있다.

3) 설문지는 부록에 수록

제2장 지방행정혁신에 대한 이론적 논의

제1절 정부혁신의 의미와 논리

1. 정부혁신의 의미

정부혁신이란 공공 조직의 효과성, 능률성, 적응성, 개혁성을 극적으로 증대시키기 위해 공공 체제나 정부 조직을 근본적으로 변형하는 것을 의미한다. 이러한 변화는 공공 조직의 목적, 유인체제, 책임성, 권력구조 및 조직문화를 변화시켜야만 달성될 수 있으며 아무리 새로운 아이디어가 발견되더라도 다른 사람들에게 인지되어 실행되거나 성공적으로 채택되지 못할 때는 혁신으로서 볼 수 없다는 의미이다.

정부혁신이 가장 관심 있게 주목받기 시작하게 된 데에는 몇 가지 이유가 있다. 정부 비대화의 한계, 재정적자와 공공부채의 증가, 내·외부 환경의 변화 압력, 공공 부분의 비효율성, 시민의 요구 증대, 정보 기술의 발달 등이 그것이다.⁴⁾ 정부혁신이 성공한 나라의 공통점은 민간 부분의 최우수 경영 관행을 본떠 공공 부문에 적용해 오고 있다는 점이다.⁵⁾ 국내의 지방정부들도 여러 가지 이유로 정부혁신을 계속적으로 크게 확대해 가고 있는 모습을 볼 수 있다. 정부혁신을 이렇게 확대해 가고 있는 공통적인 이유 중의 하나는 시민들의 정부에 대한 행정 서비스의 질적 향상 요구 때문이라고 할 수 있다.

정부혁신에 관한 논의는 그 동안 이유, 대상 등으로부터 성공적 정착을 위한 교육 및 훈련의 필요성을 지적하는 구체적인 것에 이르기까지 다양하게 이루어져 왔다. 혁신을 설명하는 지류

4) 총무처직무분석기획단. (1997). 「신정부혁신론」, p.3-8.

5) 영국, 뉴질랜드, 미국 등의 정부혁신 작업에서 가장 두드러지게 나타나는 요인은 능률과 효과성, 그리고 서비스의 질이라는 관점에서 절차보다 결과에 초점을 둔다는 것이고 또 하나는 고도로 집권화된 종래의 계층구조를 기업방식의 분권화된 관리 체제로 대체한다는 것이다. 이를 통해 공무원의 행태와 태도를 근본적으로 바꾸고자 노력한 것이다. 총무처직무분석기획단. (1997). 「신정부혁신론」, p.10 참조.

는 대체로 혁신의 과정 및 단계를 다루는 연구와 혁신의 촉발요인 및 내용을 다루는 연구로 대별된다. 전자는 혁신이 창안되고 확산되는 일련의 시간적 차원을 다루는 것이고⁶⁾, 후자는 혁신을 잉태시키는 요인과 혁신의 내용을 다루는 것이다. 정부혁신에 관한 그 동안의 연구 성과는 정부혁신을 수행하는데 정부부문에 대한 혁신 개념의 도입 및 적용가능성의 확인, 정책 연구의 영역 확대, 혁신의 내용, 방법과 아이디어의 채택에 관한 실험 및 확인을 통해 공공 서비스의 개선역할을 하였다.

정부혁신의 다양한 사례가 등장하게 됨에 따라 지방정부는 성공적으로 수행된 혁신모델을 모방하고 관련된 지식을 흡수하려는 경향이 뚜렷이 나타나기 시작하였다. 정부혁신은 이제 단순한 공공서비스의 제공과 업무개선으로 부터 교육, 법집행, 치안 등 정부의 기본적인 본질적인 기능이라고 믿었던 영역까지 그 의미가 확대되고 있다. 각국에 있어 '기업가적 정부'의 추세와 더불어 이제 이러한 정부혁신은 큰 제약 없이 앞으로 더욱 확대될 것이다.

2. 정부혁신의 논리

정부혁신은 비용절감과 서비스의 질 향상에 의해 비교적 잘 설명된다. 정부가 행정혁신을 추진하는 것은 비용부담 및 실패의 가능성을 줄이면서도 서비스의 질을 높일 수 있다는 믿음에서 시작된다. 정부혁신 연구자들은 거의 예외 없이 혁신을 추진하고 도입할 경우 낮은 비용으로도 질 높은 행정서비스의 공급이 가능하다고 주장하고 있다. 이렇게 정부혁신은 비용절감, 고객만족, 민간부분 활용 등의 가정에 기초하여 이루어진다.

정부혁신은 비용절감을 통한 수익추구와 서비스 질 확대에서 기인한다. 정부의 재정 규모를 줄이는 것이 필요하다는 사실은 누구나 인정하고 있다. 그러나 정부 재정규모의 축소가 어려운 까닭은 정치, 관리적 요인과 더불어 공공 부분의 수요가 새로이 발생하거나 계속적으로 늘어났기 때문이다. 1980년대 각국에서 혁신의 압력이 높아지게 된 것은 이러한 정부 지출규모의 증가 그 자체도 문제지만 그것이 초래하는 부작용이 더욱 현저한 원인이 되었다. 결국 정부는 재정 압박으로 인해 기존의 방법으로 정부 서비스를 제공하는 것이 한계가 도달하여 정부 부문은 정부서비스의 독점적 공급지위가 점점 상실되어갔다. 이로 인하여 다른 공급주체와 시

6) 이승중(2004.3.9)은 혁신의 시간적 차원에 초점을 두고 지방정부의 혁신과정을 점감형과 부활형으로 구분한다.

장원리에 충실한 경쟁을 피할 수 없게 됨에 따라 정부는 민영화와 민간위탁을 통해 중복과 낭비를 제거하여 비용을 절감하고 경영기법의 적절한 활용으로 수익의 증대를 도모하려는 것으로 보인다.

정부혁신을 통한 수익추구와 서비스 질 향상으로 인한 행정서비스 공급의 편익은 경쟁과 같은 조건이 성립될 때 그 의미가 확대된다. 즉 정부혁신의 강점은 바로 공공서비스 공급자들 간의 경쟁원리에 의해서 비롯된다는 것이다. 정부가 이러한 경쟁개념을 도입하는 경우 정부행정 서비스에 많은 편익을 기대해 볼 수 있다는 의미이다. 이러한 경쟁은 공공서비스 선택의 기회에 대한 가능성을 허용한다. 이렇게 함으로써 형성된 공공 서비스 공급자들간의 경쟁은 비용을 극소화하려는 인센티브를 제공하게 된다는 것이다. 경쟁의 도입은 정부행정 서비스 공급의 비용을 감소시키고 고객의 요구에 신속하게 반응하게 할 수 있다는 의미이다.

고객만족은 정부혁신과 정부 서비스 공급의 중심적 개념이 되어가고 있다. 정부행정에 있어서 고객 지향적 시각이란 정부는 이제 공공서비스의 이용자들을 시민이 아니라 고객으로 인식하고 이들의 요구에 적극적, 효율적으로 대응하면서 서비스를 제공하며, 행정서비스에 관한 평가와 선택의 기회를 고객에게 부여한다는 것이다. 정부혁신에서 고객의 만족이 의미 있게 나타나는 형태는 여러 가지이다. 대표적인 두 가지 형태만 들어본다면, 첫째 고객의 요구가 지속적이고 크면 정부행정 서비스의 공급방식, 절차, 시스템, 기법, 공무원의 태도 등의 문제를 인지할 수 있어 정부혁신의 방향, 속도, 질 등을 결정할 수 있다. 둘째, 정부행정 서비스의 발굴 및 획득을 위한 혁신 시스템의 효율적 운영이 가능해 진다. 고객의 만족은 정부부문간의 경쟁과 선택의 기회를 확대시킴으로써 행정 서비스의 질적 다양화를 낳는다.⁷⁾

고객의 만족이 기대되는 정부혁신의 분야는 크게 확대되고 있다. 오스본과 게블러도 이러한 새로운 환경의 대두로부터 공공부문에 있어서 혁신에 대한 필요성의 증가를 예견하고 있다. 그것은 바로 고객 지향적인 행정서비스의 공급이다. 오스본과 게블러는 고객 지향적인 정부행정의 성과를 일곱 가지로 지적하고 있다.⁸⁾ ①고객 지향적 행정은 서비스 제공자들의 고객에 대한 책임을 부여한다 ②서비스 제공자들의 합리적인 선정 ③혁신의 촉진 ④주민들에게 서비

7) 김병섭. (1996). 기업가적 정부혁신의 길. 「한국정책학회보」, p.15.

8) 오스본과 게블러가 제기한 정부혁신의 10가지 원칙은 ①정부의 촉매적 역할 증대 ②지역사회 위주의 정부 ③경쟁적인 정부 ④사명지향적 정부 ⑤결과지향적 정부 ⑥고객위주의 정부 ⑦정부의 기업화 ⑧예방적 정부 ⑨분권화된 정부 ⑩시장지향적 정부 등이다. Osborne, D., & Gaebler, T (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley. 참조

스의 선택권 부여 ⑤공급과 수요의 조화를 통한 낭비의 제거 ⑥사회형평의 실현 ⑦고객들에게 선택권을 부여하는데 스스로 선택한 고객은 참여적 고객(committed customer)이 되는 경우가 높다는 것이다. 국내에서도 그간 관중심적이고 통제 지향적인 행정으로 말미암아 시민들이 막대한 피해를 입었던 현실과 민간부문의 역량증대와 같은 근래의 사회, 경제적 상황변화에 비추어 볼 때 크게 다르지 않다고 할 것이다.

민간부문의 혁신과 비교해 볼 때 정부혁신은 본질적으로 많은 차이가 있다. 첫째, 정부혁신의 주체는 정부기관, 준공공조직이다. 정부와 기업은 각기 활동하는 환경이 다르다. 민간부문 혁신의 대부분은 명백한 임무를 가지고 성과결과를 경험하고 고객에 대한 책임성이 확실하다. 따라서 기업혁신은 주로 조직에 존재하는 체제가 아니라 조직 자체를 변화시키는 혁신에 초점을 맞춘다. 따라서 정부혁신과 민간부문 혁신과의 차이는 정부기관의 특성, 정부와 시민간의 관계, 서비스의 내용 등을 중심으로 나타난다. 둘째, 공익을 목적으로 한다. 민간부문의 혁신은 이윤의 극대화를 목표로 한 것이라는 점에서 다르다. 반면에 정부혁신은 이윤의 추구보다는 공공선을 행한다. 정부는 지불능력이나 서비스에 대한 요구와는 상관없이 모든 시민들이 동등한 혜택의 분배를 위해 노력한다. 셋째, 정부혁신은 주로 서비스를 대상으로 이루어진다. 제품보다는 주로 서비스에 관한 것이다. 정부에서 제공하는 공공 서비스는 조세를 통해 혁신을 이루지만 기업혁신은 고객이 자유의지로 제품을 획득하도록 기존의 방식, 환경을 변경한다. 이러한 이유로 시민들은 정부행정 서비스를 통제하려는 것이다. 물론 정부혁신은 민간부문의 경영혁신과 공통적인 요소가 많다. 성과를 향상시키기 위해 해결책으로 모방의 활용과 지식의 축적 등을 통해 새로운 경영기법을 도입하고, 전략적 계획을 세우고, 임무와 비전을 설정하고, 구성원의 조직문화를 변화시키려는 노력은 모두 같다. 그러나 정부혁신은 이처럼 독특한 면이 적지 않다. 따라서 경영혁신의 개념과 기법이 반드시 정부혁신에 있어 똑같은 성과를 발휘할 수는 없다고 할 것이다. 관련변수나 그 성과의 평가 등에 있어서 모두 차이가 난다. 그러나 이러한 차이가 절대적인 것은 아니다.

정부혁신에 의한 정부행정서비스의 효과를 가져올 것이라는 기대는 민간부문의 전문성 활용의 이유로부터 가능하다. 이것은 공공 부문의 효율성이 민간부문에 비하여 뒤떨어진다는 인식이 높아짐에 따라 공공부문도 민간기업처럼 바뀌어야 한다고 주장하는 목소리가 높아지고 있는 까닭이다. 이와 같이 정부혁신은 정부행정서비스 제공의 환경을 정치적 환경으로부터 기업가 정신과 경영적 환경으로 바꾸어 놓았다. 그러나 아무리 성공적이고 훌륭한 혁신모델을

도입하고 채택하더라도 그것을 운영하고 응용영역을 확대시키는 공무원의 인식이 변화하지 않고 능력이 부족하다면 채택된 혁신의 성공 가능성은 매우 희박하다. 이런 점에서 정부혁신을 담당하는 공무원 역할의 재정의를 필요하다. 공무원의 수동적인 업무 자세와 전통적인 관리 방식으로는 정부혁신을 이루는데 장애 요인이 된다. 정부행정서비스 공급주체인 공무원에게 자율성 부여의 확대가 필요할 것으로 보인다. 정부부문은 서비스 공급의 다양한 채널을 확충하고 권한의 하부위임을 요구받고 있는 것이다.

정부가 혁신을 통하여 민간부문의 전문지식을 이용하는 경우 예산절감이 가능하고 동시에 양질의 서비스 제공도 이룰 수 있다. 민간부문은 그 분야의 전문지식, 경험, 노하우, 시설, 직원 등을 가지고 있다. 정부가 다시 이러한 장비와 시설을 갖추고 공무원들을 교육시켜서 민간부문과의 경쟁 관계를 형성하기에는 오랜 시간과 비용이 소요된다. 또 정부가 이러한 시설을 구입하더라도 행정 환경의 변화에 따라 계속 이용할 계획이 없을 수 있고, 직접 정부가 운영하더라도 그 서비스가 민간부문 보다 더 나으리라는 보장도 없다. 따라서 정부부문과 민간부문간의 공유기회는 점차로 확대될 수밖에 없으며, 공공부문과 민간부문간의 영역에 대한 구분의 차이는 점차로 모호해지고 있는 것이다.

정부혁신에 대한 지지 논의의 압도적 다수에도 불구하고 부정적 결과에 대한 우려도 적지 않다. 따라서 비용절감이나 서비스의 질 향상이 정부혁신의 가장 중요한 이유로 언급되고 있으나 이들을 기준으로 한 정부혁신과 그 결과의 해석에 있어서는 정부행정서비스의 기대 가치와 편익 뿐만 아니라 공무원의 창의성 결여, 지나치게 안정성을 추구하려는 정치적 성격 등의 부정적 효과에 대한 이유들을 모두 중요하게 다루어 줄 필요가 있다.

제2절 정부혁신과 조직변화⁹⁾

정부혁신은 기업혁신의 하위 형태로 일어나는 여러 가지 혁신에 그 모태를 두고 있으며, 기업혁신과 정부혁신은 동일한 목표를 추구한다고 이해할 수 있겠다. 흔히 이야기하는 ‘경쟁력’이 그 목표일 수도 있겠고, 한걸음 더 나아가 ‘생존’ 그 자체가 목표일 수도 있겠다. 혁신생존(革者生存)이라는 말이 정부의 공식 문건에 자주 등장하는 것도 우연은 아니라고 하겠다¹⁰⁾.

이익 창출과 경쟁성 확보라는 불변의 목적을 보다 효율적으로 달성하기 위해 조직되는 민간부문 혁신과 달리 공공부문의 혁신은 그 기저에 공공재화의 생산과 분배, 유통을 감독하는 국가의 기능과 역할이 무엇인가라는 근본적인 질문에 연계되어 있음에 주목해야 한다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 정부혁신이란 정부조직의 개편 혹은 정부 업무처리의 효과성과 능률성을 높이기 위한 업무절차 개선 이상을 지향하며, 정부의 역할과 기능에 대한 근본적인 재평가이자 총체적 변화관리 프로그램이라고 할 수 있을 것이다¹¹⁾.

1. 기업혁신과 정부혁신의 비교

지난 20여 년 동안 세계 각국이 수행한 정부혁신의 전략은 정부의 역할과 기능, 업무 범위를 재설정하고 업무처리의 효율성을 제고하는 것이었다. 현 시기 정부혁신이 기업혁신의 다양한 사례를 모델로 하고, 그로부터 영감을 받아 진행되었다는 것은 주지의 사실이다. 그러나 정부혁신은 기업혁신으로 환원되지 않는 특수성이 있으며, 이 특수성으로 인해 정부혁신이 기업혁신보다 더 어려울 수밖에 없는 태생적 한계를 갖는다. 역으로 말하자면 정부혁신은 그 특수한 조건으로 인해 더 많은 노력과 더 많은 주의를 요하는 것이다.

9) 한국행정연구원, (2005), 「정부혁신의 이해」. 2005. pp 61-73 재구성.

10) 정부의 공식적인 문건 또는 발표 자료에 이 표현이 등장한 것은 이해찬 총리의 연설문이다. 지난 2005년 9월 ‘제1회 정부혁신우수사례 발표대회’에 참석해 “이전 시대가 주어진 환경에서 가장 잘 적응하는 자가 살아남는 적자생존의 시대였다면 현재는 자신뿐만 아니라 주어진 환경마저 적극적으로 혁신하는 자가 승리하는 ‘혁신생존’의 시대라 할 수 있다”는 구절이 그것이다.

11) 이 같은 사실은 정부혁신과 관련하여 정부혁신 (Innovation) 또는 행정개혁 (administration reform)이라는 용어 보다 국가개혁 (réforme de l’Etat) 또는 국가 현대화 (modernisation de l’Etat)라는 용어를 고집하는 프랑스 및 프랑스어권 국가들의 경우와 스칸디나비아 국가들의 경우에서 쉽게 인지할 수 있다. 자세한 내용은 본문 제4장 참여정부 정부혁신의 실천논리와 추진전략 참조.

먼저, 정부나 기업의 혁신이 보다 나은 가치를 국민이나 수요자에게 제공한다는 목적이나 대상에서는 동일하지만, 정부혁신은 ‘명제’이고 기업혁신은 ‘생존’이라는 근본적인 인식의 차이가 있다. 그리고 이로 인해 추진력이나 성과 면에서 큰 차이가 나게 된다. 그러나 정부혁신의 필요성이 정치적 논리에서 요구되는 것이 아니라 국가경쟁력 확보라는 국가홍망의 차원에서 절실한 과제라고 한다면 국가 홍망이던 기업생존이던 존재의 문제라는 점에서 정부혁신과 기업혁신은 맥을 같이 한다.

바꿔 말하자면 기업혁신을 보며 공공혁신을 생각할 수 있고, 그 역의 경우도 마찬가지이다. 공공부문이던 민간부문이던 공급자와 수요자가 있고, 공급내용이 있고 공급의 과제와 목적이 있다는 데에는 양 부문이 공통적이다. 다시 말해 기본적 기능면에서는 양자가 극히 유사하여 다섯 가지 공통점을 갖는다고 할 수 있다. 그러나 효율과 성과 면에서는 크게 달라질 수 있는 이질적 요소들 또한 있거니와 이 역시 다음의 다섯 가지로 정리할 수 있다.

1) 인식태도

수요자 중심으로 행정서비스를 제공해야 한다는 명제에서 공공부문은 민간부문과 그 성격을 공유한다. 그러나 전통적으로 재화와 서비스의 독점적 공급자로서, 시장의 경쟁논리로부터 비교적 자유로운 공공부문이 기업만큼 생존의 위협을 느끼기는 어렵다. 기업은 경쟁자에 의해 대체되어 시장에서 퇴출되고 개인은 경쟁위협 초기에 이미 능력 있는 개인으로 대체된다. 기업 생존문제는 경쟁이 있는 한 항시적 과제로서 기업과 개인은 구조조정이라는 틀 속에서 걸러진다.

공공부문은 경쟁원리가 시장에서처럼 작동하지 않는다. 행정서비스에 대한 일정한 수요가 확보되고 예산이 주어지고 공급대체는 거의 불가능하다. 수요자의 선택권도 극히 제한되어 있고 대부분은 규정에 의해 의무적, 필수적으로 행정서비스를 수용해야만 한다. 이러한 차이 때문에 혁신이 기업에서는 생존인데 정부에서는 명제가 된다. 이러한 인식태도의 차이는 주어진 환경의 차이 때문에 비롯된 것이다.

민간부문이나 공공부문이나 경험적 타성은 나름대로 다 있기 마련이다. 경험적 타성이란 어떤 성공적인 방법에 대한 경험을 계속해서 활용하려는 습성을 말한다. 기업은 수요욕구 변화를 잘 읽어 내거나 앞서서 유도하는 방식으로 기업혁신을 지속해 왔다. 그러나 주어진 행정서비스를 의무적으로 수용할 수밖에 없는 국민을 상대하는 공무원의 국민 욕구변화를 읽어내

야 할 필요성을 실감하기 어렵다. 비록 국민의 불평이 심각한 수준이 되어도 공공이익을 수호한다는 대의명분으로 무장하면 또 규정이 그렇다는 변명에 숨어버리면 국민의 절박한 욕구조차 외면할 수 있다. 따라서 정부혁신이 가능해 지려면 정부 공무원은 기업인력 보다도 더 적극적으로 행정서비스의 수요자인 국민의 욕구를 탐색하는 노력이 있어야 가능하다. 민간부문보다 변화의 자극이 약하기 때문에 공공부문은 수동적이 아닌 능동적인 변화의 탐색이 이루어져야 정부혁신이 가능하다는 인식을 갖는 것도 절실하다.

2) 관계관리

공급자와 수요자와의 관계 규명에서 정부와 기업은 뚜렷이 상치되는 시각을 보여준다. 공공부문은 공공서비스에서 평등하고 형평성 있는 서비스 제공이 요구된다. 즉 고객(국민)평등의 원칙이 중요하다. 그러나 민간부문은 고객차등이 필요하다. 같은 비행기를 타고 여행해도 1등석 고객과 3등석 고객에 대한 서비스는 천지차이 이다. 물론 요금도 세배나 차이가 난다. 더 많은 서비스, 더 좋은 서비스를 제공해도 더 큰 이익이 돌아오기 때문에 서비스 혁신은 지속적으로 증대되고 경쟁우위를 유지하기 위해 혁신의 한계는 끝이 없다.

평등하고 형평성이 중시되는 대부분의 공공서비스가 기업같이 무한대로 혁신되기에는 분명히 한계가 있지만 형평성이 절대시 되어야 하는 병역, 조세, 민원 등 많은 행정서비스는 형평성 제고 그 자체가 혁신과제이므로 형평성, 투명성을 지속적으로 높여 나감으로써 국민과의 관계가 더욱 긴밀하고 협조적이 될 수 있다.

3) 경쟁환경

앞서 제기한 혁신에 대한 인식태도의 차이가 경쟁환경 여부에서 비롯한다는 점에 주목해야 한다. 기업혁신은 상품과 서비스를 수요자(자국민과 세계인)에게 공급함에 있어 경쟁우위 확보를 위해 차별적 지위를 강화해 나가는 생존활동이며 기업혁신만이 수요자와의 관계를 형성하거나 지속 혹은 확대시킬 수 있다. 시장원리가 작동하는 자본주의 시장 환경 하에서 기업은 “가치>가격>원가”라는 생존방식을 본능적으로 인식한다. 경쟁상품보다 싸다면 저가시장에서 생존할 수 있다. 경쟁상품 보다 좋다면 고가시장에서 생존할 수 있다. 싸고도 좋다면 어떤 시장에서도 생존할 수 있는 것은 물론이며 경쟁원리가 완벽하게 작동하는 시장에서도 독점적

지위를 일정기간 확보할 수 있다.

그러나 공공부문은 흔히 ‘철밥통’이라는 말이 상징하듯 경쟁 무풍지대이기 일쑤이다. 곧, 정부만이 혹은 공공기관만이 국가가 보장하는 합법적이고 정당한 공공서비스의 독점적 공급자인 것이다. 일정 행정서비스는 무조건 일정담당기관이 수행한다는 관행이 보편적이다.

정부가 공공서비스를 위한 자원을 조달 받을 때 민간부문간의 철저한 경합을 통해 조달하면 결국 싸고 좋은 행정서비스의 원천이 확보될 것임에도 불구하고 이같은 경합은 쉽게 눈에 띄지 않는다. 공공서비스를 제공하는 기관을 공공부문과 민간부문이 경쟁토록 하여 보다 싸고, 보다 좋은 서비스가 가능한 쪽에서 이를 담당토록 할 수 있음에도 이같은 방안은 오랫동안 배제되어 왔다.

4) 공급비용

기업이 상품과 서비스를 제공하는데 원가가 소요되듯이 행정서비스에도 기업의 원가에 해당하는 예산이 소요된다. 예산은 상식선에서 산출되고 승인기관이 관례적으로 승인하면 확보되며 일단 확보되면 대부분 집행할 수 있다. 도중 삭감되는 사례는 드물지만 기간 내 집행을 못해 부랴부랴 집행하는 사례는 흔하다.

그러나 기업의 원가는 원천적, 구조적 차이라도 이를 극복해야만 한다. 중국기업의 저임금, 자원부국기업의 싼 원료가격, 기술강국의 높은 기술료에 맞서 우리기업은 노사문제, 각종규제, 비조세부담의 어려운 환경에서 그들과 경쟁한다. 가격과괴에 이르는 극한 경쟁사태도 빈번하다. 기업의 원가 싸움은 무한경쟁이다. 행정서비스를 제공하는 공무원의 인력을 과감히 줄이고 각종규제와 개입을 철폐함으로써 불필요한 인허가 업무를 축소시키면 행정서비스의 공급비용도 크게 절감되고 국민편익은 오히려 증대 될 수 있다.

5) 충족수준

기업의 능력과 경쟁우위는 시장의 욕구를 충족시키는 수준에서 결정된다. 과거의 독점기업은 단지 필요를 충족시키는 수준에서도 생존이 가능했다. 한국의 섬유사업이 현재 고전하는 이유는 필요는 충족시키는데 욕구충족에는 미흡하기 때문에 그러하다. 행정서비스도 국민의 필요 수준에 맞춰서는 시민단체의 저항은 물론 국민개인의 질타를 피하기 어렵게 된다.

국민의 욕구는 끊임없이 진화한다. 진화하는 욕구에 진부한 충족방법은 존립할 수 없다. 기업이라면 퇴출 될 것이며 국가라면 쇠망할 것이다.

〈표 2-1〉 정부혁신과 기업혁신의 차이

구분	비교 내용	정부혁신	기업혁신
		정부·공공기관 국민·세계인 공공서비스 국민편익 국가경쟁력	기업·개인 국민·세계인 상품·서비스 고객 편의 기업경쟁력
유 사 성	공급자 수요자 공급내용 과제 목적		
차 별 성	인식태도 관계관리 경쟁환경 공급비용 충족수준	명제 형평 독·과점 예산 필요(Need)	생존 차등 경쟁 원가 욕구(Want)

2. 정부혁신의 특성

정부혁신이 중요한 이유는 그 영향력과 파장 때문이다. 일개 기업이 파산한다 해도 한 국가가 파산하는 것만큼 위험하지는 않다. 역으로 말하면 정부혁신은 국가경쟁력을 현격하게 높임으로써 다수 국민의 편익을 도모할 수 있어 일개 경영혁신의 성공과 비교할 수 없을 만큼 큰 편익을 제공할 수 있는 것이다.

그러나 정부혁신은 경영혁신으로 설명되지 않는 어려움이 있다. 정부혁신이 기업혁신을 모델로 하기에는 정부부문 자체의 여러 가지 특수성이 있으며, 이 특수성이 정부혁신의 어려움을 가중시키는 것이다. 물론 기업혁신이라고 해서 어려움이 없는 것은 아니다. 정부혁신 과정에서 발견되는 ‘저항’이라는 것이 기업혁신의 과정에서도 공통되게 관찰되기 때문이다. 여기서 ‘저항’이라 함은 예상하지 못한 지연 활동, 비용, 혁신과정에서의 불안정한 상태들을 야기시키는 복합적인 현상을 의미한다.

혁신을 추진하는 주체는 대부분 다음과 같은 기본전제를 가지고 있다. “우리의 혁신 방안은

좋은 의도와 아이디어에 기초하고 기업경영에 크게 이바지 할 수 있기 때문에 우리 조직의 구성원들은 혁신을 언제든지 환영하고, 적극 협력할 것이다.” 그러나 아무리 사소한 혁신이라 할지라도 구성원들에게는 기존의 업무방식이나 사고방식의 또 다른 변화를 요구하기 때문에 저항은 반드시 나타난다. 혁신을 추진하는 과정에서 이를 부정하지 않고 얼마나 효과적으로 다루느냐에 따라 그 발생강도에 차이가 있을 뿐이다. 그것이 정부든, 기업이든 조직 내에서 일어나는 저항의 양태를 살펴보면, 일을 교묘히 지연시키거나, 추후 재검토하자거나, 불필요한 과잉분석에 매달리거나, 구체적인 지적 없이 ‘원칙은 맞지만 현실 적용은 어렵다고’ 하는 등 무척 다양하다.

혁신활동의 실패원인은 조직의 환경에 따라 다양하게 나타난다. 예를 들면, 실행 계획 부실, 실행 주체의 권한·책임 불명확, 리더십 부족 등 혁신을 추진하는 기업이 미처 예상하지 못하였거나 실제 파악하였더라도 이에 대한 대비책이 부족하여 실패하는 경우이다. 그러나 혁신활동의 근본적인 실패원인을 살펴보면 대다수가 혁신에 대한 저항에서 찾을 수 있다. 그런데 정부혁신이 기업혁신보다 더욱 어려운 것은 이같은 저항을 관리하는데 있어 기업보다 훨씬 어려운 조건 속에 놓여있기 때문이다. 이 조건은 정부부문 고유의 법적, 제도적, 윤리적 한계에서 기인한다.

1) 혁신주체의 한시성

일반적으로 정부 혁신은 기업혁신 보다 더 많은 시간이 소요되고 더 장기적으로 추진되기 마련이다. 그런데 혁신추진 주체의 임기나 직무 교체 주기가 짧은 경우가 많아 지속적으로, 그리고 안정적으로 추진하기가 어렵다. 더욱이 한국은 국정 최고책임자인 대통령에게 5년 단임의 비교적 짧은 국정관리기간을 보장하고 있다. 기업에서도 자본과 경영이 완전 분리된 경우 전문 경영인의 단기 업적주의가 기업혁신을 저해하는 경우가 있지만 경쟁우위를 확보하지 못한다면 퇴출되므로 결국 기업혁신은 지속될 수밖에 없다. 그러나 정부혁신은 혁신 추진그룹이 임기 만료와 함께 물러나게 될 때, 그동안의 혁신이 단절될 가능성도 있다. 앞서 살펴본 것처럼 정치적으로 안정된 합의를 구축하기 어려운 정부혁신의 경우에는 혁신을 해야 할 필요가 있는가부터, 무엇을 혁신할 것인가에 이르기 까지 혁신의 당위성에 대한 인식이 다양할 수 있기 때문이다. 나아가 혁신에 소극적이거나 저항하는 그룹 대부분은 ‘이러다 말겠지’, ‘정부가

바뀌면 이것도 바뀌겠지', '언제나 하던 것, 그게 그거지'라는 생각에 쉽게 사로잡힌다.

2) 저항관리의 민주성

사기업에서는 사주가 있고 종업원이 있으며, 자본이 있고 노동이 있다. 여러 가지 갈등에도 불구하고 조직의 질서가 있고, 상명하복의 엄격한 위계가 있다. 사장은 기획하고 지시하며, 종업원은 복종하고 성과를 창출한다. 저항은 해고를 의미하며, 해고는 저항을 쉽게 무력화한다. 그러나 정부혁신의 주체는 독재정권이 아닌 한 저항세력을 압도할 수 있는 충분한 힘을 오랫동안 확보하기가 어렵다. 정부개혁의 내용과 방향에 이의를 제기하며 탄죽을 거는 저항세력도, 나름대로 정치적 기반을 가지고 있으며, 특정 집단의 지지를 받고 있기 때문이다. 더구나 여러 집단들이 자신의 이익을 위해 정부혁신과정에서 목소리를 높이기 시작하면 정부는 이들의 주장을 무시하기 어렵고, 사실상 그들의 요구를 수용하지 않으면 안되는 상황이 종종 찾아온다. 기업들은 영리추구가 유일한 목적이지만 공기업을 포함한 공공부문은 효율성 추구하고 같은 단일의 목표만을 주장할 수 없기 때문이다. 공공부문은 민간부문 보다 훨씬 엄격한 윤리적 의무가 있는 것이다.

3) 합의 건설의 정치성

사기업에서는 이익의 의미가 무엇인가를 두고 다투지 않는다. 너무나 자명하기 때문이다. 기업혁신의 진입장벽은 비록 높아 보여도 시장원리가 작동하는 한 경쟁우위확보를 통한 이윤추구라는 명확한 합의가 전제되므로 이를 극복하는 방법을 결국 찾아내게 된다. 그러나 공기업에서는 공공이익이 어떤 것이냐에 대한 합의가 용이하지 않다. 정부혁신은 그에 필요한, 기업의 시장원리에 비견할 수 있는 보편적 원리가 존재하지 않으며 혁신의 목표, 과정, 비전에 대한 명확한 합의도 존재하지 않는 것이다. 정부가 공공이익을 정략적으로 이용할 수 있고, 정치적 반대파가 공공이익을 달리 해석할 수도 있다. 양자 간의 정치투쟁에서 합의도출은 용이치 않다. 전 국민이 정부개혁의 방향이나 철학에 대해 일치된 견해를 갖기는 사실상 불가능하다.

3. 정부혁신 확산과 조직변화¹²⁾

1) 정부혁신 확산

혁신 확산에 관한 논의는 그 동안 이유, 대상 등으로부터 성공적 정착을 위한 교육 및 훈련의 필요성을 지적하는 구체적인 것에 이르기까지 다양하게 이루어져 왔다. 최근에는 공공부문에 혁신 확산의 광범위한 시도가 나타나면서 모방 및 지식의 의미를 인식하려는 노력이 확대되고 있다. 이러한 모방 및 지식에 관한 연구는 크게 세가지 분야에서 나오고 있다. 첫째, 경영분야이다. 민간기업의 경영자들은 오래전부터 모방 및 지식이 혁신의 채택을 결정하는데 하나의 도구가 될 수 있다는 가능성을 인정해왔다. 둘째, 과학·기술분야이다. 기술의 실패 방지와 창조를 위한 모방 및 지식을 제도적으로 수용할 수 있는 다양한 노력을 해오고 있다. 셋째, 정부분야이다. 정부 프로그램 혁신에 관한 연구들이 그것이다. 이들은 민권·복지·교육, 조세 및 복권제도, 지방정부의 컴퓨터 활용, 공무원의 임명 등을 대상으로 모방 및 지식의 의미를 확대하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 혁신 확산에 있어서 모방 및 지식의 관심에도 불구하고 이에 관한 이해를 위해 기초적으로 요구되는 전반적인 혁신사례나 응용에 관한 체계적 접근은 거의 찾아보기 힘들다.

그럼에도 우리나라의 경우 정부혁신에 관한 연구는 근래에 들어 지속적인 관심이 보여지고 있다. 정부혁신의 다양한 사례가 등장하게 됨에 따라 지방정부는 성공적으로 수행된 혁신모델을 인지하여 그것을 모방하고 혁신에 관련된 지식을 흡수하려는 경향이 뚜렷하게 나타나기 시작했다. 정부혁신은 이제 사소한 정부활동으로부터 교육, 법집행, 치안 등 정부의 기본적인 본질적인 기능이라고 믿었던 영역까지 거의 모든 공공 서비스 기능에 걸쳐 그 의미가 확대되고 있다. 각국에 있어 '기업가적 정부'의 추세와 더불어 이제 정부혁신은 큰 제약없이 앞으로 더욱 크게 활용될 전망이다.

2) 조직변화의 개념

조직변화는 그 자체로서는 중립적인 개념이다. 그러나 변화란 계획적·의도적 변화로서 조직을 현재보다 개선된 상태로 바꾸기 위한 노력이라고 할 수 있다. 따라서 변화관리란 조직을

12) 정책기획위원회, (2004), 「참여정부의 정책추진 혁신사례 분석」, pp. 8-16 재구성

쇄신하고 개선해 나감으로써 조직의 생존력을 높이고 나아가 발전을 도모하는 관리노력이라고 할 수 있다. 이러한 변화의 대상으로는 조직구성원, 기술, 조직구조, 조직업무 등 다양하다.

이러한 맥락에서 조직변화는 여러 학자들에 의해 다양하게 정의된다. Jick(1993)은 조직변화를 외부 또는 내부압력에 대한 계획적, 비계획적 반응이라고 정의하였다. Bigelow(1982)는 구성원이 수행하는 관행의 변화로 정의하였다. 또한 조직에 대한 새로운 아이디어나 행동을 받아들이는 것(Daft, 1989), 새로운 도전에 대처하여 기업의 업무전략과 목적 설정 프로세스에 유연성을 부여하는 것(Pascale et, 1997), 과업을 수행함에 있어 과제와 방법에 대한 기존 프로그램과 인적자원을 제거하거나 새로운 프로세스를 소개하는 것(Durst and Newell, 2001) 등으로도 정의하였다.

이렇게 다양하게 정의된 조직변화의 목적은 궁극적으로 생존과 번영을 위한 것으로 정리된다. 즉, 조직이 환경에 적응하기 위해 보다 높은 성과, 동기부여, 혁신, 협조, 새로운 기술의 수용과 이직으로 감소를 도모(Greiner and Barnes, 1975)하거나, 조직성과 향상과 생산성 향상, 그리고 보다 나은 고객 서비스를 통해 경쟁우위를 달성하여(Ingraham, 1997; Hammer, 1996) 효율적으로 조직의 목적을 달성하고자 하는 것이다.

이러한 조직변화의 정의와 목적에 대한 정의를 통합해 보면 결국 “조직변화는 환경변화에 적응하여 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위한 것”(Leana and Barry, 2000)으로 볼 수 있는 데 이를 본 연구에서는 “조직이 처한 환경변화에 적절하게 대응하여 보다 효율적으로 서비스를 수행하고, 고객만족도를 향상시키기 위해 구성원이 수행하는 조직활동과 관련된 제반사항들을 제거 혹은 개선하거나 새로운 것을 도입하는 것”으로 정의할 수 있다.

3) 조직변화의 형태

조직변화를 효율적으로 이루기 위해서는 조직이 처한 상황과 목적에 적합한 형태의 변화가 있어야 한다. 조직변화의 형태는 변화의 범위, 즉 변화가 조직의 일부에서만 일어나는지 또는 전체에 걸쳐 일어나는지에 따라 점진적 변화와 급진적/전략적 변화로, 혹은 수렴적/진화적 변화와 급진적/혁명적 변화로 명명하여 구분한다. 점진적 변화는 고립적이고 느슨하게 연결된 신념을 변화시키는데 효과적인 반면, 급진적 변화는 상호연결되고 시스템 깊숙이 배여 있는 신념을 바꾸는데 효과적이다. 따라서 점진적 전략은 조직이 기본적으로 현재와 미래의 환

경적 조건들에 적합하고 충분한 시간이 있어서 조직의 생명력을 위협하지 않고도 변화를 달성해낼 수 있는 경우에 사용하지만, 급진적 변화는 조직이 변화한 환경에 적합하지 않는 경우에 적용된다. 즉, 급진적 변화는 기존 경영전략, 이념, 핵심가치 등과 내부 조직에 큰 변화를 일으키면서 구성요소들간에 새로운 조화와 균형을 가져오는 등의 조직전체에 걸친 근본적인 변화를 의미하므로 혁명적인 변화라고 불리우기도 한다. 그러나 이 두가지 형태의 변화는 대립적이기보다는 보완적으로 이해해야 한다. 각각 다른 환경에서 적절한 방법이므로 변화를 보다 포괄적으로 이해하기 위해서는 양쪽 모두를 인정해야 한다.

4) 공식화의 특성과 조직유형

조직변화의 연구에는 조직변화의 결과로 조직이 되고자 하는 바람직한 조직의 모습이 규명되어 있어야 한다.

관료제 조직은 업무수행에 관한 규칙과 절차를 철저하게 공식화하는 것을 비롯하여 과업을 분업화하고 기술전문인을 양성한다. 직위와 소유를 분리하고 계층별 책임과 권한의 부여를 구체적으로 규정하여 권한의 남용이나 임의성을 최소화한다. 또한 개인능력에 상관없이 조직의 지속적 안정을 유지하기 위해 조직관리를 비개인화하고, 의사결정을 공식화하기 위해 문서화를 강조한다. 이것은 조직의 업무가 변하지 않고 구성원들이 합리적으로 행동한다는 가정에 정립된 것으로 조직환경이 비교적 안정적인 정부기관에 적절하다고 하였다. 그러나 정부기관 또한 효율성 위주의 민간경영법을 도입하고 있으며 급변하는 시장과 기술환경의 영향을 받기는 마찬가지다. 따라서 공공조직 역시 보다 효과적으로 변화해야 할 필요성이 있다.

Alder and Borys(1996)는 공식화를 조직설계 기술로 보고, 높고 낮은 '공식화의 정도'뿐만 아니라 촉진형(enabling)과 강압형(coercive)의 두 가지로 분류하는 '공식화 형태'차원을 추가하였다. 즉, 촉진형 관료주의는 구성원에게 자신의 업무에 대한 재량권을 부여하고, 강압형 관료주의는 강압적으로 구성원의 협조와 노력을 요구하는데, 조직의 성과를 높이기 위해서는 강압형 관료주의보다 촉진형 관료제가 바람직한 것으로 제시하였다. 또한 이것을 4가지의 일반적인 특징 즉, 개선, 내부적 투명성, 전체적 투명성, 유연성의 관점에서 제시한 두 가지 형태로 비교하였다.

공식화의 두 가지 형태인 촉진형과 강압형은 공식화의 정도에 따라, 촉진형이면서 낮은 공

식화를 유지하는 유기적 조직, 촉진형이면서 공식화의 정도가 높은 촉진형 관료조직, 강압형이면서 공식화의 정도가 낮은 독재적 조직, 강압형이면서 공식화의 정도가 높은 기계적 관료조직의 네 가지 형태로 구분된다.

공공기관은 관료화의 핵심적인 특성인 작업과정의 공식화, 특화, 계층구조 등을 두로 갖춘 기계적 관료화의 좋은 예로서, 명령과 통제에 의존하는 관리방법이 흔히 사용된다. 공식화의 정도가 높은 이런 조직에서는 역할에 대한 정의가 확실해서 직무명세서가 작성될 수 있고, 규칙과 절차에 대한 매뉴얼이 존재한다.

촉진형의 관료조직은 구성원이 조직의 목표와 자신의 목표를 동일화함으로써 자연스럽게 내재적 동기를 부여받는다. 또한 작업수행 능력의 개선이 요구되는 경쟁상황에서 근로자의 책임의식을 고취시켜 경쟁에 이길 수 있도록 한다. 자동화 역시 촉진형에서 더욱 효율적이다. 고도의 자동화 공정을 갖게 될 수록 근로자들은 학습에 더 많은 시간을 할애할 수 있고, 이는 다시 고도의 기능과 권한 더 나아가 근로자들의 권한 강화로 이어지기 때문이다.

5) 조직변화 내용

조직변화의 내용은 조직변화의 대상이라고도 할 수 있는데, 정신적 가치의 쇄신과 의식변화, 조직문화, 시스템변화의 휴먼변화, 기업사명, 경영전략, 과업, 구성원 행동, 경영과정, 공식구조, 비공식구조, 공식적 제도, 공유된 신념체계, 업무프로세스, 사회적 관계, 기업문화, 조직능력, 제도구조, 보상, 변화과정 등으로 분류되고 있다.

Huy(2001a)가 제시한 4가지 변화내용을 중심으로 살펴보면 Huy는 총제적 조직변화의 내용을 공식적 구조, 업무프로세스, 공유된 신념체계, 사회적관계로 구분하고 이를 다시 시간과 형태에 따라 일시적, 지속적, 유형적, 무형적으로 정리하였다.

공식적 구조란 조직 내 구성원과 그룹들간의 권위와 책임을 분배하는 것을 말하며, 공유된 신념체계는 조직활동의 근간을 이루는 공통된 인지의 틀을 뜻한다. 업무프로세스란 구성원들이 실제로 제품을 배달하고 소비자에게 서비스하는 것을 집합적으로 의미하며, 사회적 관계는 구성원이 동료들과 만들어 가는 개인간의 상호관계를 뜻한다.

공식적 구조의 변화와 공유된 신념체계의 변화는 시간적 개념 차원에서 상대적으로 단기적이고 일시적으로 변화되는 것이며, 업무 프로세스의 변화와 사회적 관계의 변화는 어느 정도

의 시간을 필요로 하는 지속적인 것이다. 업무수행 절차와 사회적 관계가 지속적인 노력으로 변화한다는 것은 Weick and Quinn(1999)과 Tsoukas(1996)의 분류를 도입한 것이다. 이들에 따르면 업무 프로세스와 사회적 관계는 매일매일 즉석에서 이루어지거나 혹은 작은 조정에 의해서 발생하지만, 이것이 축적되면 커다란 변화의 결과가 나타나는 개인의 공유된 신념의 변화와 공식적인 구조나 제도의 변화는 업무 프로세스 및 사회적 관계와 구분된다.

변화내용을 형태에 따라 분류하면 공식적 구조와 업무 프로세스는 유형적인 내용이고, 공유된 신념체계 및 사회적 관계는 무형적인 내용이다. 유형적 변화와 무형적 변화로의 구분은 Lewin(1947)이 변화과정에서 일어나는 변화를 시스템 변화와 휴먼 변화로 구분한 것과 같은 맥락으로 볼 수 있다. 즉, 유형적 변화는 새로운 비전 설정, 조직의 기본방향 확정과 같은 시스템의 변화이고, 무형적 변화는 구성원이 변화를 받아들이고 변화주도자의 생각에 동조하여 본인의 것으로 만드는 것 등을 말한다.

6) 조직변화의 단계

변화과정이란 투입되는 활동들이 상호작용을 거쳐 산출물로 전환되는 연속, 불연속적 조직 활동들의 순서라고 정의할 수 있다. 다시 말하면 변화과정에서는 투입과 산출이 규명되어야 하고, 이에 영향을 미치는 다양한 요인, 요인간의 상호작용, 효과적으로 산출물을 생산하기 위한 적절한 관리와 단계가 존재한다.

변화는 일련의 단계들의 진화이고, 각 단계는 다음 단계로 옮겨가기 위해 필요한 상황이다. 따라서 변화는 반드시 필요한 모든 단계를 거쳐야 성공한다(Beer, et. al., 1990; Kotter, 1996).

Mintzberg and Westley(1992)와 Pettigrew(1998)도 조직변화에 있어서의 역사적, 과정적, 상황적 상호 연결성을 강조하였다. Huy(1999) 역시 급진적 변화에서의 감정적 요인의 중요성을 주장하는 연구에서, 감정적 요인 급진적 변화에 언제, 어떻게 영향을 미치는지를 연구하기 위해서는 변화의 과정을 단계별로 나누어 살펴보는 것이 중요하다고 말한 바 있다.

최초 Lewin(1947: 5-41)이 제시한 3단계의 큰 틀이 유지되면서 최근에 점차적으로 세분화되고 있음을 알 수 있다. Lewin(1947)은 조직변화의 과정을 해빙(unfreezing), 이동(movement), 재동결(refreezing)의 3단계로 나누어 설명하고 있다(Robbins, 2003). 먼저, 해빙단계(unfreezing of an old pattern)는 변화의 필요성을 인식하는 단계로서 변화를 수요할 마음의

준비 단계이다. 변화의 필요성을 인식시키기 위해 얼음을 녹이듯이 개인의 태도와 감정을 누그러뜨리는 단계이다. 해빙단계에서 구성원들은 자신들의 폐쇄적 관점, 불신적 태도, 단일한 과업 수행 등 고정된 기존의 가치의식과 행동경향에 대해 인식도를 높이게 된다.

둘째, 변화단계(changing to a new pattern)에서는 새로운 패턴으로의 변화를 위해 순종, 동일화, 내면화가 나타난다. 순종은 보상을 기대하거나 처벌을 회피하기 위해 타인이나 다른 집단의 영향력을 수용하는 것이다. 동일화는 타인이나 다른 집단과의 관계에서 타인의 행동에 대해 만족하거나 자아상과 합치된다고 보고 수용하는 경우이다. 내면화는 타인의 가치관을 받아들이어 자신의 행동을 변화하려는 경우에 나타난다.

셋째, 재동결 단계(refreezing of the new pattern)는 타인으로부터 새로이 획득한 태도나 지식, 행동이 개인의 성격에 고정되는 단계이다. 이단계에서 평가는 중요한 요소이다. 평가를 하게됨으로써 변화의 손익에 대한 자료를 제공하고 체계적인 변화를 지속해 나갈 수 있기 때문이다. 관리자는 이때 습득한 새로운 행동유형이 소멸되지 않도록 충분히 배려해야 한다.

7) 조직변화에 대한 저항

조직변화에 대한 저항의 장점은 일정 수준의 안정감과 행동의 예측가능성을 제공해준다. 만일 약간의 저항이라도 존재하지 않는다면, 조직의 행동에 혼돈스러운 무작위성이 나타날 것이다. 재조직화 계획이나 생산라인의 변화에 대한 저항은 그 아이디어에 대한 건장한 토론을 유발시켜서 더 좋은 결정을 이끌어 낼 수도 있기 때문이다. 이에 반해 단점으로는 방해의 증가 현상이다. 조직변화에 적응을 하는 과정에서 나타나는 부정적 행동인 방해 행위에 대한 적응과 그러한 행위에 대한 적응으로 인해 나타나는 방해행위의 증가현상이 일어남으로써 조직의 목표 달성에 부정적 영향을 끼친다.

개인적 저항 수준에서의 요인으로는 습관, 안전보장의 추구, 경제적인 이유, 모르는 것에 대한 두려움, 선택적 정보처리 등이 있다. ①변화라는 요인이 습관으로부터 오는 안정감을 위협할 때 저항의 요인이 된다. ②신체상의 안전과 정신적 안전을 모두 포함하는 '안전하다'라는 느낌이 위협받을 때 이 또한 저항의 요인이 된다. ③변화로 인해 경제적 손실이 발생하게 될 것이라는 생각이 저항의 요인으로 작용한다. ④변화라는 단어는 애매모호함이나 '불명확하다'라는 말의 대응으로 쓰인다. 조직에 있어서의 구성원들 역시 불명확한 것을 싫어한다. ⑤개인

은 자신의 지각을 통해 그들의 세계를 인지한다. 한번 자신의 세계가 만들어지면, 그들은 변화를 거부한다. 그들은 자신이 듣고 싶은 것만 듣는다. 그들은 자신들의 세계에 도전하는 정보는 무시한다.

다음으로 조직적 수준에서의 저항이다. 조직은 그들의 본성에 의해 매우 보수적이다. 그들은 변화에 활발히 저항한다. 조직적 저항의 근본이유를 살펴보면 ①구조적인 관성이다. 본래적으로 안정을 생산하는 매커니즘인 조직의 특성상 조직은 구조적으로 안정을 유지하려는 성향을 지닌다. ②변화에 대한 제한된 관심이다. 조직은 많은 수의 상호의존적 하위구조들로 이루어져 있다. 그래서 하위구조에 있어서의 제한된 변화는 더 큰 구조에 의해 무효화되는 경향이 있다. ③집단적 관성이다. 개인이 그들의 행동을 변화시키기 원한다고 할지라도 그룹의 규범들이 제약으로 다가올 수 있다. ④전문화에 대한 위협이다. 조직 패턴의 변화는 특화된 집단의 전문화를 위협할 수 있다. ⑤안정된 권력관계에 대한 위협이다. 의사결정권에 대한 어떠한 종류의 권력 재분배라도 조직 안에서 오랜기간 안정적으로 작용해온 권력 관계에 위협요인이 될 수 있다. ⑥안정된 자원배분에 대한 위협이다. 그룹 내에서 커다란 크기를 차지하고 있는 자원관련그룹은 종종 변화를 위협요인으로 간주한다. 그들은 그들이 가진 것으로 만족하려는 경향이 있다.

8) 조직혁신의 접근방법

조직혁신이 실효를 거두려면 혁신대상의 어느 측면을 중시하여 혁신 할 것인가를 고려하여야 한다. 조직혁신의 접근방법으로는 리비트의 조직혁신 전략이 적합한 설명의 모형이 될 것이다. Leavitt(1964)는 조직혁신의 전략으로 업무, 기술, 구조, 그리고 인간을 들고 있다. 첫째, 업무란 상품이나 용역의 생산을 의미한다. 둘째, 기술이란 문제 해결을 위해 사용되는 업무 측정 기술, 전자계산기, 기타 기계 등을 말한다. 셋째, 구조는 의사전달, 권위와 역할, 작업의 흐름 등 모든 체제를 말한다. 넷째, 인간이란 조직 내의 행동자들을 말한다. 그런데 이런 변수들은 서로 영향을 주며 한 가지에 대한 변경은 다른 변수들의 변화를 수반한다. 구조, 기술, 인간, 변수를 변경하면 업무변수가 변화한다고 보는 것이 받아들여지고 있다.

구조적 접근방법(structure approach)은 조직혁신의 대상이 조직의 구조이다. 조직에서 분업화, 집권화, 그리고 공식화 등이 혁신의 주된 관심이다. 조직의 분업화와 관련한 조직혁신으

로는 조직이나 기구의 신설, 폐지, 축소와 확대, 통폐합 등을 들 수 있다. 조직의 집권화나 분권화와 관련된 조직혁신으로는 권한의 위임과 재량의 범위, 권력의 재조정, 통솔의 범위, 의사결정에의 참여 등을 들 수 있다. 조직의 공식화와 관련한 조직혁신으로는 권한과 책임의 명시, 조직내 절차의 명시나 세분화 등을 들 수 있다.

기술적 접근방법(technological approach)은 조직혁신의 대상이 업무를 수행하는 절차나 기술과 밀접하게 관련이 되어 있는 것이다. 따라서, 절차나 과정, 그리고 사용하는 관리기법 등이 혁신의 주된 관점이다. 조직의 절차와 관련된 조직혁신으로는 직무활동의 재배치나 재배열, 직무순서의 변경이나 단축, 고객의 접근절차의 간소화 등을 들 수 있다.

인간적 접근방법(human approach)은 조직혁신의 대상이 조직의 구성원이다. 따라서 조직 구성원의 능력이나 가치관 그리고 행태의 개선이 혁신의 주요관점이다. 조직혁신에 대한 행태적 접근을 조직개발(organizational development)이라고 한다. 이 방법은 조직구성원의 가치관, 태도, 그리고 의식구조를 변화시키는 것으로 참여관리, 실험실훈련, 팀개발 등의 기법을 들 수 있다.

업무적 접근방법(task approach)은 조직혁신의 대상이 조직의 업무이다. 따라서 업무의 종류, 업무의 성질이 조직혁신의 주요 관점이다. 업무의 종류와 관련된 조직혁신으로는 조직의 영역 축소와 확장, 생산품 종류의 다양화나 변경, 폐지, 기능의 축소 등을 들 수 있다. 업무의 성질과 관련된 조직혁신으로는 개인이 담당하는 직무와 관련하여 직무충실, 직무다양화와 같은 직무의 질을 변화시키는 입장이다.

제3절 지방행정혁신의 의미와 추진과정¹³⁾

1. 지방의 특수성을 반영한 지방행정혁신

지방행정혁신은 정부혁신의 틀과 기법을 지방정부에 적용하여 지역의 경쟁력을 강화하고, 행정서비스에 대한 주민의 만족과 신뢰를 높이기 위해 새로운 관행과 제도를 도입하여 실행하고 정착시켜 나가는 총체적 활동이라 할 수 있다.

13) 행정자치부, 국민과 함께한 정부혁신 3년-참여정부 3년 정부혁신 성과보고서, 2006, pp.238-265 재정리

지방행정혁신은 넓은 의미에서 정부혁신의 한 범주로 포함된다. 다만, 지방행정혁신은 지방행정의 특수성을 고려한 개념으로, 지방정부 행정 내부의 프로세스 개선과 행정서비스의 품질을 높이는 데 중점을 두고 있다.

중앙행정기관은 대통령의 인사권을 기반으로 임명직인 각 기관의 장을 혁신에 적극적으로 동참하게 할 수 있는 반면, 지방정부는 단체장이 주민들에 의해 선출되기 때문에 인사권이 독립되어 있다. 따라서 지방행정혁신은 기본적으로 지방정부 스스로의 몫으로 자율적인 추진이 이루어져야 하고, 혁신하고자 하는 단체장의 의지와 관심이 가장 중요하다.

기능에 따라 세분화된 중앙행정기관과 달리 지방정부는 종합행정으로 주민에게 직접적인 행정서비스를 제공하고 있다. 또한 지방의회, 지역주민, 시민단체 등 지역의 주요 행위 주체들이 정책결정 과정에 관여하고 있어 지방행정혁신 추진에서는 이들의 참여가 중요하다. 그리고 현장 행정의 특성을 고려하여 실제 활용할 수 있도록 실용적인 지원방안을 마련하는 것이 무엇보다 중요하다. 이에 더하여 지방정부는 각 기관별로 지역 여건과 공무원의 역량이 다양하다. 따라서 이러한 특수성과 다양성을 감안한 차별적인 추진전략이 요구된다.

지식정보화, 국제화 그리고 갈수록 다양하고 복잡해지는 행정수요로 대변되는 새로운 행정환경변화는 지방행정에 새로운 행정의 틀과 의식, 관행의 정착을 요구하고 있다. 특히 지방정부는 지역주민과 접촉하는 최일선 행정기관으로 주민의 기대와 요구수준이 급속히 변화하고 있는 상황에서 과거의 방식과 관행을 벗어나고 새로운 환경에 적응해야 주민의 신뢰를 얻게 될 것이다. 2005년 8월 한국능률협회가 조사한 결과¹⁴⁾에 의하면 민간기업의 질높은 서비스에 익숙해진 국민들은 상대적으로 지방정부에서 제공하는 행정서비스에 대해 낮은 점수를 주고 있으며 공무원의 서비스마인드 부족을 가장 큰 불만족 요인으로 지적하였다. 또한 국민들이 인식하는 행정서비스의 만족수준(50.6점)과 지방공무원이 생각하는 행정서비스의 만족수준(68점)에는 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 국민이 바라는 행정서비스의 기대 수준과 현재 수준의 격차를 줄이기 위해서는 지방행정혁신을 통해 지방공무원들이 혁신과 고객을 우선하는 마인드를 갖게 하는 것이 중요함을 의미한다.

정부에서는 지방행정혁신의 비전을 '주민 만족을 극대화하는 고객과 성과중심의 일류지방행정'으로 설정하고 있다. 또한, 정부혁신 기본방향을 지방행정에 적용하여 자치역량을 바탕

14) 조사주체 : 한국능률협회, 조사대상 : 일반국민 1,000명, 지방공무원 2,746명, 신뢰도 95%

으로 자율과 책임행정을 구현하는 분권화된 행정, 성과와 실적 중심의 행정혁신시스템을 내용으로 하는 효율적인 행정, 주민 입장에서 고품질 행정서비스를 제공하는 봉사하는 행정, 주민 참여확대와 알권리를 적극 보장하는 투명하고 참여하는 행정을 기본방향으로 선정하였다. 연도별 혁신목표와 추진전략으로는 도입기인 2004년도에 혁신기반을 구축하고 2005년도에는 도입·실행기로 혁신점화와 성과 가시화를 목표로 혁신을 추진하여 2006년도에는 이 같은 혁신 성과를 확산하고 2007년도에는 혁신 내재화에 주력할 계획을 수립하고 있으나 여전히 지방행정혁신의 가시적인 성과와 확산에 대한 지속적인 노력이 필요하다.

2. 지방행정혁신의 추진과정과 체계

2003년 7월 지방 활력을 통한 분권형 선진국가 건설을 목표로 한 ‘지방분권로드맵’이 발표되었다. 지방분권 로드맵은 중앙권한의 과감한 이양과 더불어 지방정부 혁신을 통한 자율적 책임성 확보를 내용으로 하는 과제를 선정하였다.

2004년 1월에는 지방분권로드맵상의 과제를 법제화한 지방분권특별법이 제정되었다. 이와 더불어 국가균형발전특별법이 국회를 통과함에 따라, 2004년에 이법들을 시행하기 위한 범정부 차원의 추진 체계 마련이 시급한 과제로 대두되었다. 중앙부처 뿐만 아니라 지방화의 주역인 지방정부 내에서도 지방분권과 정부혁신 등 국정목표의 지방 구현을 위한 내부 추진력을 확보하여 ‘변화와 혁신’을 스스로 창조해 나갈 수 있는 체제 구축이 요구되었다.

이에 따라 2004년 4월 전 지방정부에 혁신·분권 전담기구가 설치되어 정부의 분권·분산 정책을 수행할 지방정부의 체계적 수용기반을 마련하였다. 이러한 기반을 바탕으로 정부는 ‘지방정부 혁신추진지침’을 2004년 8월 지방정부에 통보하여 혁신추진 방향과 단계별 추진방안을 제시하였다.

2005년에는 지방행정혁신에 대한 정부의 의지에 따라 정부 전체의 혁신 추진방향을 규정한 ‘정부혁신관리기본계획’상의 신규 과제로 채택되어 체계적인 지원체계가 구축되었다.

정부는 2004년 4월 지방정부 혁신조직 설치 이후 조직 보강을 지속적으로 추진하여 왔다. 특히 2005년도에는 지방행정혁신 정책이 양적으로 크게 증가하여 효율적인 혁신 추진을 위한 조직 보강이 요구되었다. 지방행정혁신을 총괄하는 행정자치부에서는 2004년 11월 전담부서인 지방행정혁신과를 설치한데 이어, 2005년 3월 행정자치부 본부-팀제 개편시에는 지방혁신

전략팀과 지방혁신관리팀으로 확대하였고 2005년 12월에는 국장급인 지방행정혁신관이 설치되었다. 지방정부 혁신 전담조직은 2004년 4월 최초 설치 이후 2004년 12월 본격적인 지방행정 혁신 추진에 앞서 시·도의 시·군·구 혁신 지원을 위한 인력 보강(시·도당 3명)이 이루어졌다. 또한, 2005년 10월 지방정부 차원의 고객만족행정 기능 확충을 위한 기구·인력 보강과 함께 시·군·구에 행정혁신 전담조직을 설치하게 되었다.

정부는 2005년 4월 중앙과 지방간 최고위 혁신협의 기구인 지방행정혁신협의회를 발족하였다. 이 협의회에는 행정자치부 등 중앙 혁신지원기관과 시·도 행정부시장·부지사가 참여하여 지방행정혁신 추진전략 등 주요 현안을 협의하는 정례 회의체로 자리잡아가고 있다. 또한 지방정부 차원의 체계적인 혁신 추진을 위해 각 시·도와 시·군·구간 혁신협의체인 지방행정혁신협의회를 시·도별로 구성·운영토록 권고하여 2004년 지방행정혁신이 도입된 이후 2005년도에 들어와 중앙과 지방정부에 걸쳐 조직적인 추진체계가 만들어 졌다.

〈표 2-2〉 지방행정혁신 추진체계

구 분		주 요 내 용
중앙단위	대통령비서실	대통령 혁신메시지 전파, 총괄 관리/환류
	정부혁신관리위원회	정부혁신추진전략에 대한 자문기구
	행자부(지방행정본부)	지방행정혁신 추진전략 수립/종합관리
	지방혁신인력개발원	혁신선도그룹에 대한 혁신교육 및 전문교육 등
지방행정혁신협의회		지방행정혁신 관련 중앙-지방간 협의
시도별 지방행정 혁신협의회		시·도와 시·군·구간 행정혁신협의기구
시·도/시·군·구		혁신활동의 주도적 실행

제4절 우리나라의 지방행정혁신평가제도

1. 지방행정혁신평가제도

1) 지방행정혁신평가제도 논의를 위한 틀

평가제도와 관련된 선행연구들과 쟁점들을 정리하여 본 연구에서는 2005년도에 시행된 지방행정혁신평가와 2006년도에 시행될 지방행정혁신 평가 계획을 중심으로 평가목적과 접근방

법, 평가주체, 평가대상, 평가방법, 평가결과의 환류로 나누어 살펴보았다.

지방행정혁신 평가의 평가목적과 관련된 요소는 평가의 방향성과 관련되어 역량과 과정에 관심을 가지는지 또는 성과에 관심을 가지는지에 초점을 맞출 수 있다. 그리고 지방행정혁신 평가의 접근방법에 대한 요소들은 평가의 주도권을 누가 가지고 있으며 이해관계자의 참여 정도 등이다. 지방행정혁신 평가의 평가체계는 누가 무엇을 평가하는지에 대한 것으로 지방행정혁신 평가가 효율적으로 추진되고 있는지에 대한 핵심적인 정보를 제공한다. 평가대상이 조직역량, 과정, 성과 등을 어느 정도 포함하느냐에 따라 해당 평가의 결과활용도는 차이를 보일 수 있다. 평가방법은 구체적인 평가도구, 준거기준, 검증절차, 측정방법 등과 관련되어 있으며, 평가결과의 환류는 지방행정혁신 평가의 결과 활용과 관련되는 것으로 주로 대국민에 대한 정보 제공, 평가대상 기관에 대한 인센티브와의 연계, 행정개선 등에 초점이 맞추어진다.

2) 지방행정혁신평가제도 분석

① 평가목적

지방행정혁신은 지방정부의 경쟁력 향상과 지역활성화를 통해 고객의 만족을 높이기 위하여 조직문화, 제도, 업무과정, 조직구조, 관리기법 등에 새로운 행정관행을 지방정부에 도입하여 실행하고 정착시켜 나가는 총체적 활동을 의미한다. 이와 같은 지방행정혁신은 다음과 같은 전제하에 시작되었다. 첫째, 새로운 환경변화에 맞는 패러다임은 행정혁신으로부터 시작된다는 전제하에 시작되었다. 즉, 새로운 환경변화는 지방정부의 새로운 행정의 틀과 의식, 관행의 정착을 요구하고 있다. 특히 지방행정은 주민의 욕구와 만족수준이 급속히 변화하고 있는 상황에서 과거의 방식과 관행을 유지하고 새로운 환경변화에 맞는 새로운 패러다임을 갖추지 못한다면 주민의 신뢰를 얻지 못하고 행정과 주민간의 신뢰격차는 더욱 커지게 될 것이며, 결국 행정기관의 존재가치를 상실하게 될 것이다. 둘째, 지방행정혁신은 지방분권의 성공적 정착을 위한 전제조건이다. 지방화의 진전에 따라 지방정부의 자율·분권이 확대되고 있으며, 이로 인해 권한과 기능이 확대되고 있다. 따라서 지방분권의 수용능력을 높이고 지역혁신을 효율적으로 완성하기 위해서는 무엇보다 지방행정역량을 극대화해야 하며, 지방행정역량은 지방행정혁신을 통해 향상 될 수 있다. 이러한 점에서 본다면 지방행정혁신은 지방정부가 지방분권과 지역혁신이라는 내용물을 주민만족과 성과중심의 행정서비스로 담아내는 일종의 그

룩에 비유할 수 있다.

우리나라의 경우 2004년 중앙정부를 시작으로 행정혁신이 시작되었으며 2005년도에는 거의 모든 기관에서 본격적으로 추진되었다. 그러나, 주민과의 실제적인 접촉이 일어나고 대고객 서비스의 향상에 초점을 맞춘다면 지방행정혁신이 좀 더 가속화 되어야 하지만 아직 지방정부 혁신은 중앙에 비하여 상당히 뒤쳐져 있다고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 지방정부혁신의 정착과 확산의 기제로서 채택한 것이 지방행정혁신 평가이다. 전국의 지방정부를 대상으로 실시한 평가결과는 지방정부 계층별·유형별로 구분한 후 등급을 부여하여 공개하였고 동시에 재정적 인센티브를 부여였다. 2006년에도 비슷한 평가 틀을 운영하였다. 이와 같은 방식을 통하여 지방행정혁신을 확산하고자 하는 목적을 가지고 있다.

② 접근방법

지방행정혁신평가는 2005년 정부혁신관리 기본계획에 포함되어 2005년 1월 29일 정부혁신 추진토론회를 통하여 확정하였다. 이에 의거하여 2005년 5월 2일 2005년 지방행정혁신평가 기본계획이 수립되었다. 기본계획을 수립하는 과정에서는 지방행정혁신협의회 등 지방정부의 의견을 3회에 걸쳐 수립하였으며 혁신역량, 혁신과제 그리고 고객만족도 조사 등 3개 평가부문을 확정하였다. 또한 2005년 6월 18일 대통령이 주재하는 전국 지방정부장 혁신토론회에서 지방행정혁신평가의 필요성, 공정성에 대한 토론으로 혁신성과평가의 수용성을 확보하였다. 지방행정혁신평가는 법적인 근거를 가지고 추진되는 것은 아니나 형태는 중앙정부가 지방정부를 평가하는 하향적, 관리적 접근방법을 채택하고 있다. 중앙정부에 의한 평가라 하더라도 민간부문의 전문가들과 지방행정혁신평가단을 구성하여 평가하는 것으로 기존 중앙정부에 의한 평가보다 어느 정도 독립성을 지닌다. 평가방식은 정량평가와 정성평가를 병행하고 있다.

③ 평가주체

지방행정혁신평가의 주체는 민간전문가들이 참여하는 지방행정혁신평가단¹⁵⁾을 구성하여 독립된 평가단을 운영하며 행정자치부에서 지원사무국을 구성하고 지원한다. 지난 2005년 지방행정혁신평가단의 규모는 284명이다. 이중 특별시·광역시·도를 평가하는 평가단이 30명

15) 지방행정혁신평가단은 광역지방정부에서 출연한 시도연구기관을 중심으로 민간 및 공공부문 혁신관련 전문가, 회계·통계·경영·경제·사회·문화 등의 지방행정업무 또는 평가와 관련 분야별 전문가들로 구성되어 있다.

이며, 시·군·구를 평가하는 평가단이 254명이다. 평가방법은 특별시·광역시·도는 30명으로 구성된 평가단을 4개조로 구분한 후 행정자치부에서 직접 관장하여 평가하고 시·군·구는 254명으로 구성된 평가단을 43개조로 구분하여 각 광역자치단체가 해당 기초자치단체를 평가하는 방식을 채택하고 있다. 이와 같은 평가의 과정에서 지방행정혁신평가단을 지원하기 위하여 국장급 등 3개팀 12명이 참여하는 평가단 사무국을 구축하여 운영한다. 2006년도에는 현행 30명의 중앙평가단을 60명 내외로 확대할 계획을 가지고 있으며 시도평가단의 경우는 평가참여 가능성 등을 고려하여 교체할 계획이다.

④ 평가내용

2005년도 평가에서는 총 2개 부문 5개 분야에 18개 항목과 혁신체감도를 위해 고객만족도를 조사하였다. 2개 부문은 혁신역량과 혁신과제로 구성되며 혁신 역량은 다시 혁신기반역량 2개 항목과 혁신관리역량 5개 항목을 평가하였다. 혁신과제는 필수 지방공통혁신과제 10개항목과 선택 지방공통혁신과제 1개항목(5개항목 중 1개항목 선택)을 평가하였다.

2006년도 평가에서는 2005년도 혁신평가와 연계하되 지방정부의 다양성을 반영한 평가 설계가 이루어지도록 노력하였다. 2006년도는 지방행정혁신 2년차로서 평가 대상 항목을 감축하고 평가부문별 비중을 조정하였다. 평가항목은 지난해 18개 항목에서 올해는 14개 항목으로 4개 항목을 감축하였으며 항목별 비중도 혁신역량 부문을 지난해 45%에서 35%로 낮추고 혁신과제의 비중을 40%에서 50%로 10% 높였다. 또한 지역 여건과 실정을 반영하여 자율적으로 발굴·추진하는 자체혁신과제를 1개 항목 신설하고 공통혁신과제 중 필수항목을 10개에서 6개로 대폭축소하며 선택항목을 1개에서 2개로 확대하여 지방정부의 자율성을 제고하려 했다.

고객만족도조사는 행정품질혁신, 행정서비스혁신 그리고 지방정부 이미지 혁신 등에 대하여 조사한다. 행정품질혁신이란 지역단위 각종 정책·제도 등의 시행을 통해 주민들이 일상생활에서 느끼는 행정 품질 수준을 의미하며, 행정서비스혁신이란 민원실 등 행정기관의 주민접점 서비스에 대한 만족도 그리고 지방정부 이미지 혁신분야란 해당 지방정부에 대한 혁신적 이미지를 의미한다.

〈표 2-3〉 2005년-2006년 지방행정혁신평가 분야 및 항목 비교

평가 부문	평가 분야	평가항목		비 고
		'05년도	'06년도	
2	5	18개 항목	14개 항목	▽ 4
혁신 역량	혁신 기반 역량	(소계) 2	(소계) 2	-
		1. 혁신비전과 전략 2. 혁신추진조직	1. 혁신비전과 전략 2. 혁신추진조직	
	혁신 관리 역량	(소계) 5	(소계) 3	▽ 2
		3. 혁신과제 발굴 및 실행	3. 혁신과제 발굴 및 실행	
		4. 혁신교육 활동	4. 혁신교육 및 학습·공유활동	통합
		5. 혁신공유 활동	※혁신공유활동	
		6. 혁신활동 관리	5. 혁신활동 및 장애극복 관리	통합
혁신 과제	필수 지방 공통 혁신 과제	(소계) 10	(소계) 6	▽ 4
		8. 일하는 방식 개선	6. 일하는 방식 개선	
		9. 민원·제도 개선		
		10. 정보공개 활성화		
		11. 지방재정운영의 책임성·투명성 제고		
		12. 행정서비스 전달체계 개선		
		13. 정책홍보		
		14. 주민참여	7. 주민참여	
		15. 조직의 유연성 제고	8. 조직유연성 제고	
		16. 능력과 성과중심의 인사혁신	9. 능력과 성과 중심의 인사혁신	
		17. 성과관리시스템 도입	10. 성과관리	
			11. 고객만족행정	
	선택 지방 공통 혁신 과제	(소계) 5개중 → 선택 1	(소계) 11개중 → 선택 2	증 1
		18. 지식관리	12. 지식관리	
		19. 기록관리		
		20. 정책품질관리	13. 정책품질관리	
		21. 자원봉사 인프라 확충	14. 자원봉사 인프라 확충	
		22. 갈등관리	15. 갈등관리	
			16. 민원행정 개선	
			17. 정보공개 활성화	
			18. 지방재정운영의 책임성·투명성 제고	
			19. 행정서비스 전달체계 개선	
			20. 정책홍보	
			21. 지역인재 양성	
			22. 공무원 평생학습체계 구축	
	자체 혁신 과제		23. 지방정부별 선정 1	증 1
혁신체감도		행정서비스 등 만족도	행정서비스 등 만족도	-

자료 : 행정자치부, 2006년도 지방행정혁신평가 기본계획

⑤ 평가방법

2005년도 지방행정혁신 평가는 광역자치단체와 기초자치단체간 평가에 차이가 있다. 먼저 광역자치단체는 크게 네 단계로 이루어졌다. 1단계는 광역자치단체가 행정자치부에 의하여 배포된 지방행정혁신평가 실시계획에 의거하여 자체평가를 실시한 후 그 결과보고서를 행정자치부에 제출한다. 2단계는 자체평가결과보고서를 토대로 지방행정혁신평가단이 서면심사를 실시한다. 3단계는 서면심사한 결과를 토대로 현장을 방문하여 면담한다. 4단계는 서면심사결과와 현장방문 면담결과를 종합하여 점수를 확정하였다. 반면, 기초자치단체는 5단계를 통하여 평가가 확정된다. 1단계는 기초자치단체가 행정자치부에 의하여 배포된 지방행정혁신평가 실시계획에 의거하여 자체평가를 실시한 후 그 결과보고서를 행정자치부와 해당 광역자치단체에 제출한다. 2단계는 자체평가결과보고서를 토대로 지방행정혁신평가단 시도평가단이 서면심사를 실시한다. 3단계는 서면심사한 결과를 토대로 현장을 방문하여 면담한다. 4단계는 서면심사결과와 현장방문 면담결과를 종합하여 점수를 확정한다. 5단계는 확정된 점수를 행정자치부에 제출하면 상위평가를 실시한 후 필요시 점수를 조정하도록 조치하고 평가점수가 인정될 경우 확정하는 절차를 취한다.

이와 같은 과정에서 점수는 실적치를 가중치로 환산하여 점수를 부여하는 방식을 채택하고 있다. 예를 들면 민원·제도개선 과제의 경우 민원·제도개선 발굴과제의 개선실적이라는 지표가 있는 바, 이는 제도개선율로서 측정하도록 되어 있다. 이를 측정하는 산식은 (제도개선건수/민원·제도개선 발굴과제건수) × 100이다. 이와 같은 산식에 의하여 측정된 결과는 동 지표에 배정된 가중치를 곱하여 해당 지표의 점수화된다. 즉, 제도개선율이 80%라고 하고 동 지표에 대한 가중치가 20점이라고 할 때 $0.8 \times 20 = 16$ 이 된다.¹⁶⁾

2006년도에도 평가방법에는 크게 달라지지 않았으나 다음과 같은 점에서 차이가 있다. 과정평가와 성과평가를 병행하여 필수 지방공통혁신과제를 대상으로 2006년 상반기 추진상황에 대하여 8월1일~8월 20일에 계획내용의 충실성, 시행과정의 적정성 등을 중간점검 할 계획이다. 또한 자체평가결과의 실적보고서를 인쇄물로 제출하도록 되어 있으나 금년부터는 지방행정평가정보시스템(VPS)에 전산입력 하도록 되어 있다. 평가결과의 검증은 행정자치부평가단이 일괄수행토록 할 계획이다.

16) 문원식, “지방정부 혁신평가에 대한 비교연구”, 지방행정연구 제19권 제4호, pp. 33-58.

⑥ 평가결과와 환류

지방행정혁신 평가의 결과는 크게 세 가지 방향으로 활용된다. 첫째는 혁신우수기관에게 지방행정혁신대상을 수상하고 행·재정적 인센티브를 부여한다. 또한 혁신 유공공무원에 대한 정부포상, 특별승급 등을 실시한다. 둘째는 지방정부 계층별·유형별로 분류한 후 평가결과를 종합하여 지역의 주민들에 공개하여 책임성을 확보할 수 있도록 한다. 셋째는 평가결과를 종합적으로 분석하여 다음해 지방행정혁신 실천계획에 반영한다(행정자치부, 2005b: 8). 특히, 2006년도에는 2005년도 대비 개선정도 우수기관을 추가할 계획이다.

〈표 2-4〉 2005년-2006년 지방행정혁신평가 비교

구분	'05년도	'06년도	비 고
평가 대상	• 지자체 (250개)	• 지자체 (246개)	• 제주도 행정구역 개편('06.7.1) - 4개 행정시·군 제외
평가 주관	• 행자부평가단 - 행자부 : 시도 - 시도 : 시군구	• 행자부평가단 : 전 지자체 ※ 시군구 실시 시도평가단 협조	• 행자부평가단 일괄 수행 ※ 지방4대협의체 등 협조
평가 부문 (비중)	• 3개부문 - 역량(45%) : 7개 - 과제(40%) : 11개 - 혁신체감도(15%)	• 3개부문 - 역량(35%) : 5개항목 - 과제(50%) : 9개항목 - 혁신체감도(15%)	• 총 4개과제 감축 - 역량 ∇2 (45%→35%) - 과제 ∇2 (40%→50%) • 필수공동혁신과제 : 과점평가 가점 (a)
평가 방법	• 혁신역량·과제	• 혁신역량·과제	
	- 실적보고서 제출 (인쇄물)	- 지방행정평가정보시스템에 전산입력	• VPS에 온라인 입력도록 개선
	- 서면평가(원칙)	- 서면심사(원칙)	
		- 전 지자체 실적열람(공개) - 이의신청기회 부여	• 신설 • 성과평가이후 전면 공개
	- 현장확인	- 현장확인 (이의신청사항 포함)	
평가 시기	• 혁신체감도 조사	• 혁신체감도 조사	
	• 성과평가	• 과점평가 및 성과평가	• 과점평가 신설
	- 혁신역량·과제 · 시군구 : 11.01~11.20 · 시 도 : 11.21~12.10	- 혁신역량 · 성과평가 : 11. 8~12. 5 (28일) - 혁신과제 · 과점평가 : 8. 1~8. 20 (20일) · 성과평가 : 11. 8~12. 5 (28일)	• 시기 조정
	- 혁신체감도 조사(11월)	- 혁신체감도 조사 (11월)	• 신설
			• 시기 조정
평가 대상 (실적) 기간	• 혁신역량·과제	• 혁신역량	
	- '04.07.01~'05.10.31	- 성과평가 : '06.01.01~'06.10.31 • 혁신과제 - 과점평가 : '06.01.01~'06.06.30 - 성과평가 : '06.01.01~'06.10.31	※ 계획 충실성, 시행과정 적정성 등 ※ '06 연간실적 종합평가
평가 결과 검증	• 행자부·시도평가단 (시도평가단 협조)	• 행자부평가단 (지방혁신관리팀 지원)	• 행자부평가단 일괄 수행
	- 16개평가단 자체검증	• 행자부평가단 자체검증 (시도평가단 일부 협조)	• 1·2차검증 통합
	- 16개평가단간 교차검증		• 행자부평가단 일괄 수행
	- 행자부평가단 최종검증	• 행자부평가단 최종검증	

자료 : 행정자치부, 2006년도 지방행정혁신평가 기본계획

2. 2005년도 지방행정혁신평가 결과

국정 핵심과제인 정부혁신에 대해 전 지방정부를 대상으로 2005년도에 처음으로 평가를 실시하였다. 또한, 평가지방정부의 유형별 특성을 최대한 반영하고, 지방정부장의 의견도 충분히 고려하여 지방정부 유형별로 혁신수준 등급을 구분하여 공개하였다.

평가결과에 따른 포상 및 재정 인센티브 지원규모를 살펴보면 「지방행정혁신상」은 대통령상 등 50개 우수 기관에 대해 특별교부세 총 375억을 차등 지원하기로 하고 대통령상은 4개 기관, 국무총리상은 10개 기관 (광역 1, 기초 9), 행정자치부 장관상은 36개 기관 (광역 2, 기초 34)을 선정하였다.

〈표 2-5〉 지방행정혁신평가 포상 지방정부

구분		대상기관	지방정부
대통령상	광역	1	경상북도
	기초 시	1	경북 구미시
	기초 군	1	전북 무주군
	기초 구	1	부산 동래구
국무총리상	광역	1	부산광역시
	기초 시	3	경기 수원, 경기 의정부, 충북 청주
	기초 군	3	충북 진천, 전북 완주, 경북 청도
	기초 구	3	서울 구로, 서울 영등포, 광주 남
행정자치부장관상	광역	2	충청남도, 전라북도
	기초 시	11	부천, 안산, 과천, 공주, 아산, 서산, 전주, 목포, 김천, 진주, 진해
	기초 군	12	평창, 화천, 양양, 보은, 단양, 연기, 부여, 부안, 장성, 완도, 함안, 북제주
	기초 구	11	서울 중, 중랑, 부산 서, 영도, 부산진, 수영, 대구 수성, 광주 북, 광산, 대전 서, 대전 대덕

〈표 2-6〉 지방행정혁신평가 재정 인센티브 지원 규모

훈 격 (지방행정혁신상)	합계		광 역		기 초							
					계		시		군		구	
총계	50	375억	4	70억	46	305억	15	100억	16	105억	15	100억
대통령상	4	75억	1	30억	3	45억	1	15억	1	15억	1	15억
국무총리상	10	110억	1	20억	9	90억	3	30억 (3×10)	3	30억 (3×10)	3	30억 (3×10)
행정자치부장관상	36	190억	2	20억	34	170억	11	55억 (11×5)	12	60억 (12×5)	11	55억 (11×5)

그러나, 연도말의 일회성 성과평가로 인해, 혁신 추진과정에 대한 중간 점검 및 환류기능이 미흡하고 일부 혁신과제의 경우 지방정부의 규모와 능력에 대한 고려가 부족하여 평가의 타당성을 저해하고 있다. 또한 시·군·구 평가의 경우 시도평가단이 지역별로 분담하여 평가함으로써 평가기준 적용의 일관성이 미흡하며 혁신체감도의 경우 혁신초기 단계로 주민의 인지도가 부족하여 단체장 인지도 등에 따른 영향 등 정확한 평가가 곤란하였다는 점이 문제로 지적되고 있다.

제3장 시·군 행정혁신 조사 결과 및 시사점

제1절 변화상태 조사결과 및 시사점

혁신과 변화 준비에 대한 항목은 평균 71.24점으로 나타났으며 두 문항을 제외한 전체 문항이 70점 이상의 비교적 양호한 수준으로 나타났다. 특히, 자신의 업무에 변화가 일어나야 한다는 사실에 대하여 동의하는가에 대한 문항이 76.07점으로 상대적으로 가장 높게 나타났으며 또한 스스로 크게 변화하지 않으면 주민으로부터 외면받게 될 것이라는 항목도 73.70으로 다른 문항에 비하여 높게 나타났다. 그러나, 다른 공공기관들이 서비스 제공에 주목할 만한 발전을 이루고 있다는 항목과 지방정부가 획기적인 변화를 이룩할 준비가 되어 있는지에 대하여는 각 67.12점과 67.22점으로 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다.

전체적으로 변화의 필요성에 동의하는 것에 비하여 상대적으로 혁신을 이룰 준비는 아직 미흡하다고 느끼는 것으로 나타나 향후 변화의 필요성을 충족시킬 수 있는 준비가 필요함을 시사한다.

〈표 3-1〉 혁신과 변화 준비

(단위 : %, 점)

구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	1.5	7.0	33.	48.3	9.8	3.58	71.59
	주민외면	2.1	8.6	18.9	59.4	11.0	3.69	73.70
	외부도전직면	1.0	9.2	38.8	42.8	8.3	3.48	69.66
	혁신과 변화 필요	0.8	8.0	28.9	51.4	10.9	3.64	72.72
	변화는 필요성에 의해 추진	0.9	10.1	33.5	48.5	7.0	3.51	70.12
	변화를 이룩할 준비	0.4	11.5	45.3	37.1	5.7	3.36	67.22
	업무전략 이해	0.4	5.0	33.5	51.7	9.4	3.65	72.95
	업무 변화사실에 동의	0.3	4.9	21.1	61.5	12.2	3.80	76.07
	타 기관의 발전에 동의	0.7	9.5	47.6	38.0	4.2	3.36	67.12

변화의지에 대한 항목은 평균 71.55점으로 나타났다. 지방정부의 비전이 제시되면 몸소 행동으로 실천하겠다고 응답한 경우가 75.42점으로 다른 문항에 비하여 가장 높게 나타났으며 지방정부의 성과를 높이기 위하여 현재의 역할과 책임을 대대적으로 변화시킬 의향이 있다고 응답한 경우도 74.99점으로 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 현재 추진하고 있는 혁신활동이 과거에 했던 혁신 활동과는 크게 다르다는 문항은 67.19점으로 가장 낮게 나타났다.

비전을 이해하고 혁신활동에 적극적으로 동참하고자 하는 의향은 있지만 이에 비하여 상대적으로 현재 추진되고 있는 혁신활동이 과거와 크게 다르지 않다고 느끼고 있어 혁신과 변화 활동을 좀 더 적극적으로 제시하여 공무원들이 이에 동참할 수 있도록 할 필요가 있음을 보여주고 있다.

〈표 3-2〉 변화의지

(단위 : %, 점)

구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
변화 의지	비전 이해	0.4	5.7	33.1	52.4	8.4	3.63	72.54
	비전의 적합	0.4	5.1	38.3	49.9	6.3	3.56	71.29
	비전의 영향 이해	0.9	7.1	42.4	44.5	5.2	3.46	69.20
	업무 우선순위 이해	1.1	5.8	35.4	50.8	6.9	3.57	71.32
	정책 실천	1.4	7.4	36.1	47.8	7.3	3.52	70.46
	역할과 책임 변화 의향	0.5	3.8	27.1	57.4	11.1	3.75	74.99
	과거 혁신활동과 차별	2.4	11.4	39.2	41.7	5.3	3.36	67.19
	제시된 비전의 실천의향	0.5	3.5	23.8	62.9	9.4	3.77	75.42

변화역량에 대한 항목은 평균 68.23점으로 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다. 지방정부의 비전과 목표를 달성할 것이라고 믿는지에 대하여는 72.88로 가장 높게 나타났으며 직원들은 지방정부가 직면하고 있는 위기를 극복하는 데 필요한 기술(역량)을 가지고 있는지에 대하여는 72.11로 나타났다. 그러나, 그 외 다른 문항은 모두 60점대로 상대적으로 낮게 나타났다. 특히, 부서간 협조가 원활하게 이루어지고 있는가에 대하여는 62.31점으로 가장 낮게 나타났다.

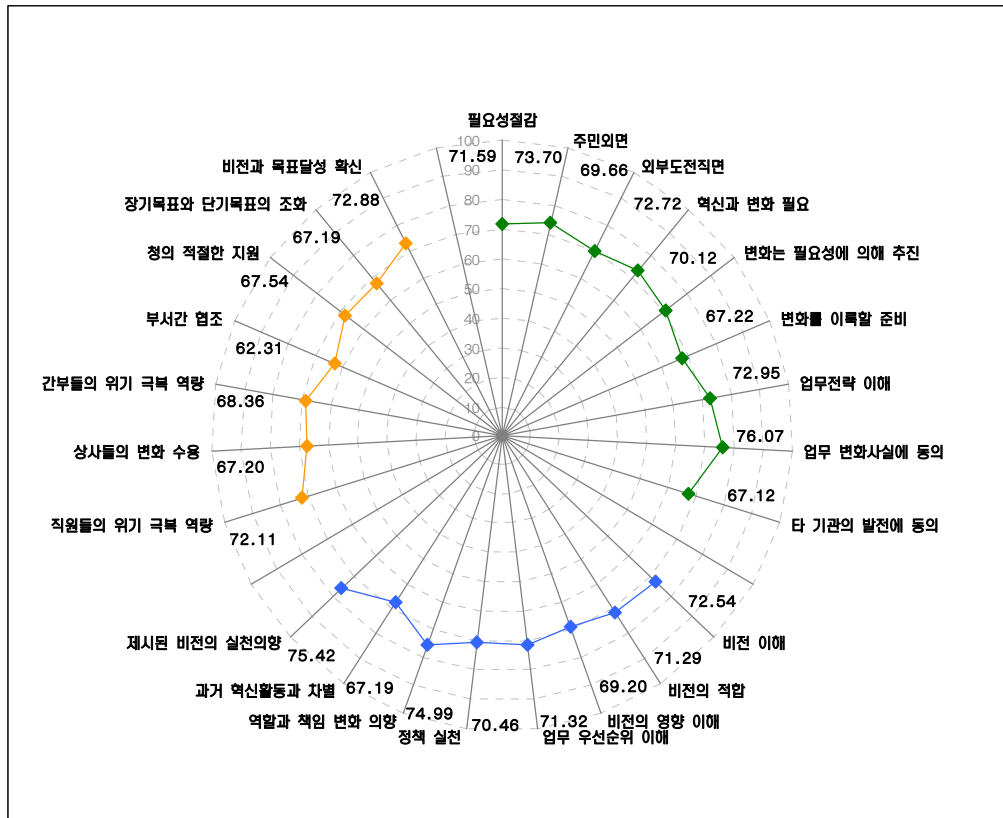
직원들의 역량과 기술에 비하여 조직차원의 협조와 지원이 적절하게 이루어지고 있지 않다고 느끼는 것으로 나타나 개인의 혁신과 변화와 함께 조직운영 차원의 지원과 노력이 함께 이루어져야 할 필요가 있음을 보여준다.

〈표 3-3〉 변화역량

(단위 : %, 점)

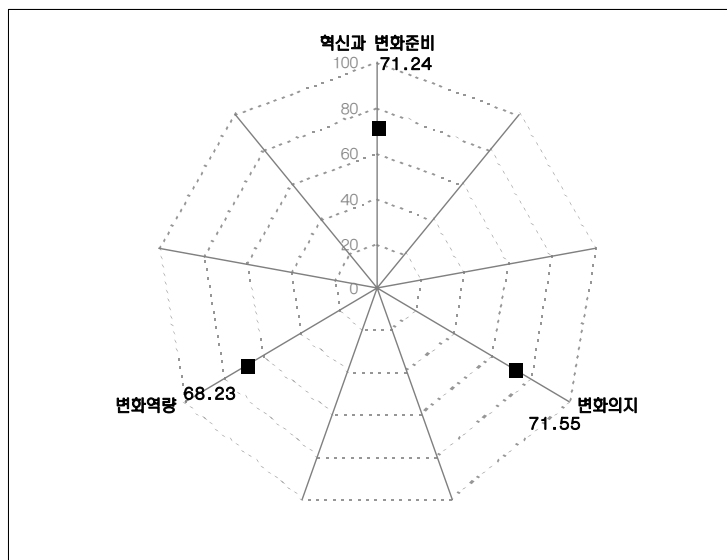
구분	요 소	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	평균	100점 환산
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	0.6	5.0	33.1	56.1	5.3	3.61	72.11
	상사들의 변화 수용	2.1	11.4	39.6	42.2	4.7	3.36	67.20
	간부들의 위기 극복 역량	1.9	9.8	38.1	45.0	5.2	3.42	68.36
	부서간 협조	2.4	17.0	49.8	28.0	2.7	3.12	62.31
	청의 적절한 지원	2.0	9.0	42.2	42.7	4.1	3.38	67.54
	장기목표와 단기목표 조화	0.9	10.1	43.2	43.6	2.1	3.36	67.19
	비전과 목표달성 확신	0.7	5.0	32.0	54.1	8.3	3.64	72.88

〈그림 3-1〉 변화상태 진단 결과(문항별)



전체적으로 변화에 대한 인식과 필요성에 대하여는 어느 정도 인지하고 있는 것으로 나타났으나 여전히 변화의 필요성과 위기의식에 대한 공유를 통하여 변화와 혁신 추진의지를 높일 필요가 있다. 변화준비와 변화의지에 비하여 상대적으로 변화역량이 낮게 나타나고 있어 변화준비와 의지에 대한 정책과 함께 변화역량을 높일 수 있는 방안을 우선적으로 모색할 필요가 있음을 보여주고 있으며 특히, 변화역량 부문에서도 조직차원의 역량강화 정책이 마련되어야 함을 시사한다.

〈그림 3-2〉 변화상태 진단 결과(종합)



제2절 혁신과 변화 의식(저항요인) 조사결과 및 시사점

혁신과 변화에 대한 의식조사 결과는 일반적으로 나타나는 8개의 저항요인 중 어느 요인이 강하게 작용하고 있는지를 파악하는 것이다. 각 항목별 5개문항 25점 중 각 문항 평균의 합으로 평가하게 되며 점수가 낮을수록 저항요인이 수용되어 적게 작용하고 있음을 나타낸다. 조사결과를 살펴보면 다음과 같다.

혁신변화 필요성 충족은 13.81로 나타났다. 혁신과 변화의 필요성에 대하여 인지하고 있는

부문도 있으나 여전히 저항요인으로 강하게 작용하고 있는 부문도 나타났다. 변화의 필요성을 못 느끼고 있는가에 대하여는 평균 2.32로 다른 문항에 비하여 낮게 나타났지만 상대적으로 단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다고 느끼고 있는 부문이 3.30으로 높게 나타나고 있다. 또한, 사람들은 변화에 따라가지만 동의하고 있지 않다고 느끼는 부분도 2.96으로 상대적으로 높게 나타나고 있다.

변화의 필요성에는 공감하고 있으나 변화의 목적과 그에 대한 동의가 이루어지고 있지 않고 있는 것으로 나타나 필요성에 대한 상황인식과 그에 앞서 공무원 모두가 참여하는 명확한 변화의 목적 설정이 이루어질 필요가 있음을 보여준다.

〈표 3-4〉 혁신변화 필요성 충족(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신 변화 필요성 충족	1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.32
	9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.30
	17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.96
	25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.39
	33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.84

혁신과 변화는 무익한 부담을 가중시켜 저항요인으로 작용하고 있는지에 대하여는 13.78점으로 저항요인으로 상당부분 작용하고 있는 것으로 나타났다. 혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이라는 문항과 혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이라는 문항은 각 평균 2.50과 2.52로 다른 문항에 비하여 낮게 나타났으나 혁신과 변화는 더 많은 장애들을 만들어 내고있다는 것과 혁신과 변화는 업무 부담을 가중시킨다는 문항은 평균 2.90과 3.18로 상대적으로 높게 나타났다. 특히, 혁신과 변화가 업무 부담을 가중시킨다는 항목이 매우 높게 나타나고 있어 혁신에 대한 의식전환과 함께 혁신 추진방법의 개선방안을 모색할 필요가 있음을 시사하고 있다.

〈표 3-5〉 혁신과 변화는 무익한 부담 가중(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화는 무익한 부담가중	2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.69
	10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.50
	18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.52
	26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.90
	34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.18

혁신과 변화는 이득보다 위험이 더 크다고 느끼고 있는지에 대하여 12.59로 나타났다. 여전히 위험이 있다고 느끼고는 있지만 다른 항목에 비하여는 상대적으로 낮은 저항요인으로 작용하고 있다.

문항별로는 혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이라라는 문항이 2.32로 가장 낮게 나타났으며 혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다가 2.33으로 낮게 나타나 혁신의 결과에 대하여는 비교적 긍정적으로 느끼고 있는 것으로 보인다. 그러나 이에 비하여 혁신과 변화에 대한 이득이 무엇인지에 대하여는 상대적으로 높게 나타나고 있어 혁신과 변화를 통하여 달성하고자 하는 것이 무엇인지에 대한 교육과 공감대 형성이 이루어질 필요가 있음을 보여준다.

〈표 3-6〉 혁신과 변화는 이득보다 위험이 더 큼(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
이득보다 위험이 더 큼	3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.59
	11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.33
	19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.32
	27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.68
	35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.67

혁신과 변화 없이도 경쟁력을 유지할 수 있는지에 대하여는 13.06으로 나타나 이 항목 역시도 저항요인으로 작용하고 있음을 보이고 있다. 문항별로는 기관장은 변화를 수용하도록 위협적인 방식을 사용하고 있는가에 대하여는 비교적 다른 문항에 비하여 긍정적인 응답을 하였으며 혁신과 변화 없이도 계속 생존할 수 있는가에 대하여도 상대적으로 긍정적인 응답을 하였다. 그러나, 혁신이 단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 한다고 응답한 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있어 혁신의 필요성에 대한 교육과 기관의 특성에 따른 혁신의 차별성에 대한 노력이 필요함을 시사한다.

〈표 3-7〉 혁신과 변화없이도 경쟁력 유지(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 없이도 경쟁력 유지	4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.53
	12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	2.91
	20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.58
	28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.43
	36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.61

혁신과 변화가 부적절하게 진행되고 있는지는 13.71로 나타났다. 문항별로는 혁신과 변화의 시기가 좋지않다와 기관장은 좋은 아이디어를 제공해도 사용하지 않는다는 다른 문항에 비하여 긍정적으로 나타났다. 그러나 혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다는 문항이 3.01로 가장 높게 나타나고 있어 현재 추진중인 혁신과 변화의 진행에 대하여 그 추진 범위와 진행상황의 조절이 필요함을 나타낸다.

〈표 3-8〉 혁신과 변화가 부적절하게 진행(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 부적절하게 진행	5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.75
	13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.59
	21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.81
	29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.55
	37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.01

혁신과 변화는 실패할 것이라는 것에 대하여 14.75로 현재 8개 저항요인 중 가장 크게 작용하고 있다. 전체 문항별로도 높은 저항요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다고 느끼는 것이 3.15로 매우 강하게 나타나고 있으며 혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다는 것도 3.07로 높게 나타나고 있다. 이는 혁신과 변화에 대한 자원확보와 함께 과거와는 다른 새로운 추진 방법의 모색이 필요함을 의미한다.

〈표 3-9〉 혁신과 변화는 실패할 것임(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 실패할 것임	6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.07
	14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.95
	22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.15
	30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.86
	38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.73

혁신과 변화는 구성원들의 가치와 불일치 하다는 것은 13.32로 다른 항목들과 비슷한 수준이나 문항별로는 비교적 큰 차이를 보이고 있다. 혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다는 것은 2.27로 상대적으로 낮게 나타났으며 또한 혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이라는 것에 대하여도 2.31로 비교적 낮게 나타나 혁신과 변화의 중요성과 그 결과에 대하여는 비교적 긍정적인 것으로 나타났다. 그러나, 혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다는 것은 3.50으로 매우 높게 나타나고 있어 혁신과 변화가 업무의 연장선에서 이루어지고 있지 못하고 있음을 보이고 있다. 즉, 혁신과 변화의 중요성과 긍정적인 결과를 이루기 위해서는 혁신과 변화가 별도로 추진되지 않고 업무의 일환으로 함께 추진 되어 진행되어야 함을 시사한다.

〈표 3-10〉 혁신과 변화는 구성원들의 가치와 불일치(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.50
	15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.31
	23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.27
	31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.40
	39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.83

혁신과 변화의 주도세력을 신뢰하고 있지 못한지에 대하여는 13.23으로 나타났다. 각 문항별로도 비슷한 수준으로 나타나고 있으며 혁신과 변화에 대한 정보의 공유와 함께 기관장과 공무원들이 함께 목표와 방법을 설정하고 추진할 수 있는 분위기 형성이 필요함을 보이고 있다.

〈표 3-11〉 혁신과 변화 주도세력 미신뢰(저항요인)

(5점 척도)

저항요인	문항	내 용	평균
혁신과 변화 주도세력 미신뢰	8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.89
	16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.53
	24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.65
	32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.55
	40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.61

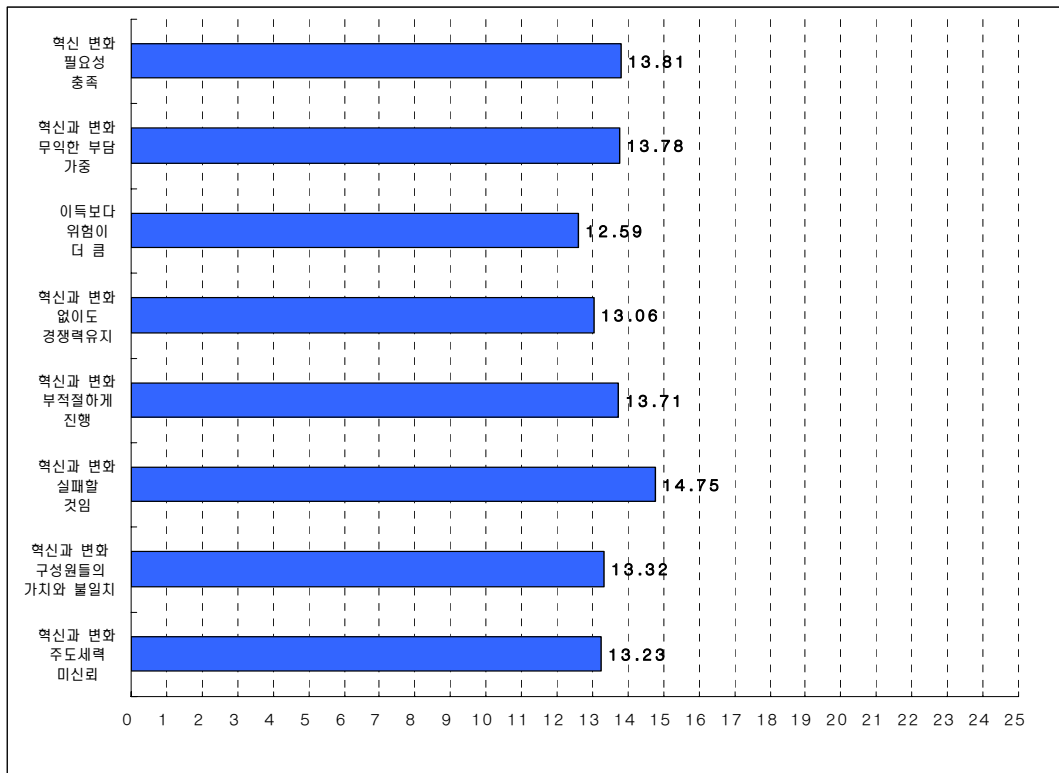
전체적으로 8개의 혁신과 변화 요인 중 혁신과 변화는 실패할 것이라고 느끼는 경우가 가장 높게 나타나고 있다. 물론 다른 저항요인도 작용하고는 있으나 무엇보다 우선하여 추진되어야 할 것은 혁신과 변화의 성공확신에 대한 인식의 전환이 필요하며 특히나 자원의 확충이 요구된다. 또한, 혁신의 계획적인 추진을 통해 혁신이 업무의 일환으로 추진될 수 있도록 유도되어야 함을 시사하고 있다.

〈표 3-12〉 혁신변화 저항요인 결과

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무익한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.81	13.78	12.59	13.06	13.71	14.75	13.32	13.23

※ 점수 : 5점 척도 5개 문항 평균의 합

〈그림 3-3〉 혁신변화 저항요인 결과



제3절 행정혁신관리 조사결과 및 시사점

혁신추진 리더십은 3개 문항으로 구성하였다. 행정환경변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유되어 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 약 39.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 약 16.0%로 나타났다. 상황인식과 위기의식이 공유되었다고 응답한 비율이 그렇지 않다고 응답한 비율보다는 높게 나타나고 있으나 여전히 상황인식과 위기의식을 공유할 수 있는 방안모색이 필요함을 나타내고 있다.

기관장의 혁신의지가 강력하게 표명되고 있는지에 대하여 약 57%가 그렇다고 응답하고 있는 반면 그렇지 않다고 응답한 비율은 9.9%에 불과한 것으로 나타났다. 특히, 매우 그렇다고 응답한 비율이 24.4%로 비교적 높게 나타나고 있어 기관장의 혁신의지는 공무원들이 인식하고 있을 정도로 표명되고 있다고 보인다.

기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동의 추진에 있어 주도적인 역할을 하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 42.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 16.6%로 나타났다. 그러나, 보통이라고 응답한 비율이 40.7%로 높게 나타나고 있어 좀 더 적극적인 리더층의 혁신 참여와 주도가 필요함을 시사하고 있다.

〈표 3-13〉 혁신추진 리더십

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	2.2	14.0	44.2	28.9	10.4
기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	1.4	8.5	32.6	32.9	24.4
기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.5	13.1	40.7	30.5	11.8

혁신전략의 공유 항목은 2개 문항으로 구성되었다. 기관의 혁신비전 및 추진방향전략이 명확하게 수립되어 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 44.4%로 나타난 반면 그렇지 않다고 응답한 비율은 13.8%로 나타났다. 그러나 보통이라고 응답한 비율이 41.2%로 상대적으로 높게 나타나고 있어 기관의 명확한 혁신비전과 추진방향의 설정이 이루어져야 할 필요가

있음을 보이고 있다.

기관의 혁신비전 및 추진방향전략을 전 구성원이 모두 공유하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 약 34.9%에 불과한 것으로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 21.7%로 부정적인 견해가 비교적 높게 나타났다. 즉, 혁신비전과 추진방향을 수립하는 것에 있어 구성원들이 함께 참여할 수 있도록 하여야 하며 이를 통해 명확한 비전과 추진방향을 설정함으로써 전 구성원이 공유할 수 있도록 하여야 할 것이다.

〈표 3-14〉 혁신전략 공유

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
기관의 혁신비전 및 추진방향전략이 명확하게 수립	2.0	11.8	41.2	31.3	13.1
기관의 혁신비전 및 추진방향전략을 전 구성원이 모두 공유	3.3	18.4	42.8	25.2	9.7

혁신추진조직의 항목은 2개의 문항으로 구성하였다. 혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성되어 있는 지에 대하여 59.5%가 그렇다고 응답한 반면 그렇지 않다고 응답한 비율은 약 10.3%에 불과하였다. 이는 혁신관련 조직의 설치가 상위 지침에 의해 의무적으로 설치하게 되어 있기 때문으로 판단된다.

혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 약 39.9%로 나타났으며 오히려 보통이라고 응답한 비율이 43.7%로 비교적 높게 나타나고 있어 조직별 혁신추진이 아직 적극적으로 이루어지고 있지 않는 것으로 나타났다.

〈표 3-15〉 혁신추진 조직

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	2.2	8.1	30.0	36.9	22.6
혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	2.8	13.1	43.7	30.1	9.8

혁신교육체계 항목은 3개의 문항으로 구성하였다. 혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축되어 있는지에 대하여 27.6%만이 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율이 23.2%로 비교적 높게 나타나고 있어 계층과 수준별 교육체계 수립과 추진의 필요성을 나타낸다.

전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육수용도가 높은지에 대하여도 그렇다고 응답한 비율이 31.1%에 불과한 반면 그렇지 않다고 응답한 비율도 20.5%로 비교적 높게 나타나고 있어 교육프로그램과 구성원들의 의식에 대한 문제가 나타나고 있다.

과제해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과를 창출하고 있는지에 대하여는 33.3%만이 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 20.5%로 비교적 높게 나타났다. 여전히 과제해결형 혁신 교육과 성과창출에는 한계가 있음을 보이고 있다.

〈표 3-16〉 혁신교육체계

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.5	19.7	48.5	22.0	5.6
전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	1.7	18.8	48.0	23.5	7.6
과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.9	17.6	45.9	27.2	6.1

혁신공유체계 항목은 2개의 문항으로 구성하였다. 혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양한지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 29.5%에 불과한 것으로 나타났으며 상대적으로 그렇지 않다고 응답한 비율은 22.7%로 높게 나타나고 있어 혁신 공유채널의 다양성과 운영상의 미흡함을 보이고 있다.

각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장의 대화 등 다양한 공유프로그램이 운영되고 있는지에 대하여 약 38.1%가 그렇다고 응답하고 있으며 19.1%가 그렇지 않다고 응답한 것으로 나타났다. 여전히 다양한 혁신 공유프로그램마련이 필요함을 시사한다.

〈표 3-17〉 혁신공유체계

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.9	18.8	47.3	22.4	7.1
각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	2.0	17.1	42.0	28.0	10.1

혁신정보 관리 항목은 2개의 문항으로 구성하였다. 혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용되고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 39.3%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 15.1%로 나타났다. 혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리하고 있는지에 대하여는 그렇다고 응답한 비율이 37.5%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율이 15.5%로 나타났다. 그러나 이 두 문항 모두 보통이라고 응답한 비율이 비교적 높게 나타나고 있어 혁신과 관련된 정보의 효율적 관리와 제공이 필요한 것으로 나타났다.

〈표 3-18〉 혁신정보 관리

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	1.5	13.6	45.0	30.4	8.9
혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	1.7	13.8	46.4	30.8	6.7

혁신활동 관리 항목은 4개 문항으로 구성하였다. 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진하고 있는지에 대하여 43.3%가 그렇다고 응답하고 있으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 12.2%로 나타났다. 그러나, 보통이라고 응답한 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있어 아직은 혁신수준을 정확하게 인식하고 이에 맞는 혁신활동의 추진이 미흡하다고 보여진다.

혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유하고 있는지에 대하여 39.8%가 그렇다고 응답하고 있어 혁신활동에 대한 모니터링과 결과의 공유체계를 좀 더 강화하여 운영할 필요성이 제기된다. 또한 모니터링 결과에 따른 보상 및 개선조치는 33.3%만이 그렇다고 응답하고 있고 혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연동되어 있는지에 대하여는 그렇다고 응답한 비율이 25.5%에 불과하여 혁신활동과 평가시스템간의 연계성이 미흡함을 보이고 있다.

〈표 3-19〉 혁신활동 관리

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	1.4	10.8	44.1	33.0	10.3
혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	1.8	13.3	44.4	31.7	8.1
모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	1.9	18.8	45.5	26.6	6.7
혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연동	5.1	19.9	48.9	20.3	5.2

혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행되고 있는지에 대하여 그렇

다고 응답한 비율은 23.8%로 나타났으며 그렇지 않다고 응답한 비율은 23.5%로 부정적인 응답이 높게 나타났다. 이는 혁신 저항에 대한 문제를 소홀히 하여 혁신 추진의 효율성을 저하시킬 수 있는 우려를 낳을 수 있다.

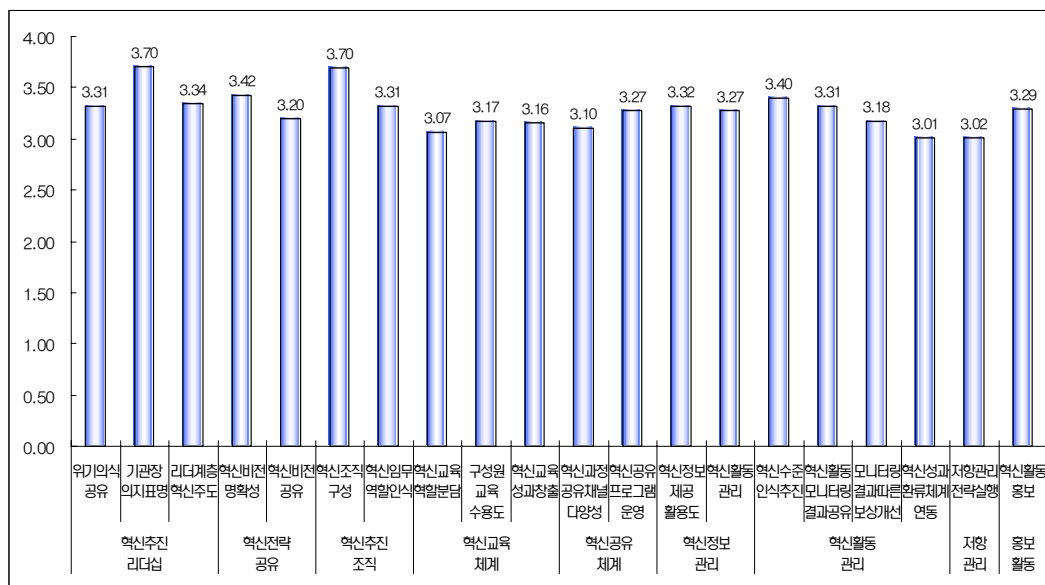
혁신 활동을 내·외부적으로 적절하게 홍보하고 있는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 39.1%로 나타났으나 보통이라고 응답한 비율이 45.4%로 비교적 높게 나타나고 있어 혁신활동에 대한 홍보방안 강구의 필요성을 제기하고 있다.

〈표 3-20〉 저항관리 및 홍보

(단위 : %)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.9	20.6	52.0	19.5	4.3
기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	1.7	13.4	45.4	32.6	6.5

〈그림 3-4〉 행정혁신관리 조사결과



제4장 지방행정혁신 확산전략

제1절 혁신을 위한 기반 강화

□ 현실인식과 혁신을 위한 명확한 목표설정

혁신을 위한 시도가 성공하기 위해서는 현실에 대한 냉철하고 정확한 인식을 바탕으로 한 위기의식에서 시작되어야 한다. 충분한 위기감은 공무원들에게 의욕과 활기를 불어 넣을 수 있으며 위기의식이 없으면 대대적인 변화를 이루기가 어렵다. 일반적으로 조직의 구성원들이 혁신에 동참하지 못하는 이유는 첫째, 그릇된 자존심과 오만에서 비롯되는 자기만족, 둘째, 두려움과 공포에서 기인하는 복지부동, 셋째, 자기보신 및 현실회피, 분노에서 비롯된 옹고집, 넷째, 비관주의적 태도에서 비롯된다¹⁷⁾. 이러한 이유로 인해 혁신에 동참하지 않는 구성원들을 동참시키기 위해서는 무엇보다 혁신의 필요성에 대한 인식이 중요하다. 실제로 현실인식이 공유되지 않은채로 혁신을 추진한다면 실패할 가능성이 높아질 수 밖에 없다.

이번 조사결과를 살펴보면 혁신의 필요성에 대하여 71.59, 자신의 업무에 대한 변화 필요 76.07점으로 혁신의 필요성에 대하여는 어느정도 공감하고 있는 것으로 나타났다. 그러나, 타 기관의 발전과 지방정부의 획기적인 변화를 이룩할 준비가 되어 있는지에 대하여는 67.12점과 67.22점으로 상대적으로 낮게 나타나고 있어 여전히 혁신과 변화를 위한 현실인식과 위기감의 공유는 충분히 이루어진 상태는 아니다.

현실인식과 위기감은 지방정부가 고객과 이해관계자로부터 받는 비판과 지적을 수용하는 것으로부터 시작된다. 또한 공무원들 간에 만연시 되어 있을 수 있는 안정주의와 이를 기반으로 한 현재의 관행이 극복되어야 할 것이다. 전 공무원들이 현실을 올바르게 인식하고 위기감을 느껴 혁신에 가까이 동참하도록 하기 위한 다양한 활동과 계획이 수립되어야 할 것이다.

17) 행정자치부, 지방행정혁신 매뉴얼, 2005, p23.

이를 위해서는 추상적인 소재와 설명을 벗어나 구체적이고 현실적인 소재를 활용하여 혁신의 필요성을 보여주어야 한다. 또한 혁신의 필요성을 증명하고 입증할 수 있는 사례들을 찾아 지속적으로 공유하고 교육하여야 한다. 더 나아가 현실에 대한 불만족과 위기감을 느낄 수 있는 계기를 제공할 수 있도록 하며 현재 상태의 유지에 곧 주민들의 외면과 공조직의 불신으로 이어질 수 있다는 것을 지속적으로 강조하고 증명할 수 있도록 하여야 할 것이다. 이와 함께, 현재의 위기를 벗어나기 위해서는 미래의 바람직한 상태인 비전과 이를 달성하기 위한 목표를 설정해야 한다. 조직의 바람직한 미래상을 달성하기 위해 가장 중요한 것은 다양한 개인들의 가치관과 목표를 조직의 목표와 일치시켜 시너지 효과를 발휘할 수 있도록 해야 한다. 비전은 다양한 조직구성원들의 가치관과 목표를 일체화 시켜 역량과 가치를 극대화함으로써 현실의 위기를 해결하고 발전을 거듭할 수 있다.

혁신비전은 조직을 혁신하는 과정에서 공무원들에게 혁신방향을 제시하여 실천과 활동을 촉진하는 역할을 수행할 수 있다. 이번조사결과에서도 지방정부의 비전이 제시되면 몸소 실천하겠다고 응답한 경우가 75.42점으로 비교적 높게 나타나고 있으며 지방정부의 성과를 높이기 위해 현재의 책임과 역할을 대대적으로 변화시킬 의향이 있다고 응답한 경우도 74.99점으로 나타나 공무원들의 의지를 결집할 수 있는 방향설정이 필요한 것으로 나타났다.

혁신비전의 수립시에는 가급적 모든 공무원이 참여하여 수립하는 것이 바람직하며 가능한 많은 구성원이 참여할 수 있도록 모든 방법들을 동원하여야 한다. 조사결과에서도 혁신 및 변화 계획과 실행에 있어 참여하였다고 응답한 비율이 높지 않아 저항요인으로 작용하고 있다.

혁신에 대한 비전이 설정되면 이를 공식화하는 과정이 필요하며 이를 외부에도 알리도록 하여 공식적이며 선언적인 약속의 의미를 지니도록 하여야 한다. 혁신을 위한 비전을 전파하기 위해 다양한 방법들을 강구해야 할 것이며 공무원들이 쉽게 접하여 인지할 수 있도록 하여야 한다. 또한 주민을 비롯하여 이해관계자들도 인지할 수 있도록 다양한 홍보활동에 노력을 기울여야 할 것이며 이를 통해 주민과 이해관계자들의 관심과 참여를 유도하여야 한다.

혁신비전이 설정되면 이를 달성할 수 있도록 목표와 계획이 수립되어야 한다. 비전과 목표 달성을 확신하느냐는 문항에 대하여 72.88점으로 비교적 양호한 수준으로 나타났으나 여전히 부서간 협조 문제나 지방정부의 지원 문제, 변화와 혁신에 따른 업무부담, 혁신의 목적과 이유에 대한 이해 부족 등 많은 문제점이 나타나고 있어 이를 반영하고 해결할 수 있는 체계적인 계획 수립이 이루어져야 할 것이다. 계획은 중장기 계획과 연간 계획으로 나누어 자원의 운영과 달

성과제를 중심으로 수립해야 한다.

□ 리더의 의지와 혁신추진 조직 유지

조사결과 혁신과 변화의 주도세력을 신뢰하지 못하여 상당부분 혁신추진의 저항요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 주도세력을 신뢰하지 못하는 가장 큰 요인으로 혁신과 변화해야 할 이유를 제대로 이야기해 주지 않는다는 것과 이와 함께 혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 또 다른 숨겨진 계획이 있는 것 같다고 느끼는 것으로 나타났다. 혁신 추진의 활성화와 정착을 위해서는 단체장을 비롯한 간부들의 적극적인 참여와 독려가 필요하다. 단체장을 비롯한 간부들의 상황인식과 위기의식이 부족하고 혁신의 적극적인 참여가 부족하면 혁신의 실패 확률이 매우 높아진다. 해당 지방정부의 현실과 위기를 객관적으로 인식하고, 공무원들에게 독려할 논리를 개발하여야 할 것이다. 이는 가능한 모든 매체를 통하여야 할 것이며 일방적인 전달과 함께 공무원들의 의견을 수렴할 수 있는 창구 또한 마련되어야 할 것이다. 단체장과 간부들의 의지를 바르게 전달하는 것이 혁신의 중요한 요인이며 이를 위해 가능한 소규모로 공무원들과 의견을 교환할 수 있는 장을 마련하여야 한다. 아무리 단체장과 간부들이 혁신에 대한 의지를 보인다 해도 공무원들이 쉽게 이해할 수 없을 수 있으며 이렇수록 더욱 확고한 의지를 표명하고 강조하여야 할 것이다.

혁신을 성공적으로 수행하기 위해서는 단체장과 함께하는 강력한 조직을 구성하여야 한다. 혁신추진조직은 단체장의 의지, 방향과 비전을 공유하고 전략과 방법을 제공하는 역할을 수행하여야 한다. 이 조직을 통해 혁신이 업무와 연계하여 일어날 수 있도록 과제와 방법을 개발하고 실행시킬 수 있도록 하여야 한다. 아울러 혁신추진 과정에 외부로부터 지지와 자문을 구할 수 있는 조직도 함께 구성하여야 한다. 조사결과 혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성되어 있느냐는 문항에 대하여 평균 3.70으로 높게 나타났다. 이는 현재 행정자치부의 지침에 따라 한시조직으로 설치되었기 때문이라고 할 수 있다. 내년 이후에는 현재의 기간이 해제되어 조직설치의 유무는 기관장의 재량에 달려있다. 그러나, 2007년 이후 총액인건비제의 도입에 따라 조직운영의 탄력성을 확보할 수 있는 만큼 혁신전담조직을 지속적으로 유지할 수 있는 방법을 강구하여야 할 것이다.

제2절 혁신활동의 체계적 추진

□ 혁신과제의 합리적 선정과 공유시스템 구축

조사결과 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다고 느끼는 것으로 나타났으며 또한 대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다고 응답한 비율도 높게 나타났다. 이는 혁신과제의 중요성과 의미를 모른채 추진하고 있는 문제를 나타내고 있다. 더욱이 혁신과 변화가 더 많은 장애들을 만들어 내고 업무부담을 가중시킨다고 응답하고 있어 혁신과제와 업무와의 연계가 제대로 이루어지고 있지 않고 있는 것으로 나타났다.

지방정부에서 추진하고자 하는 혁신과제의 선정시에는 현안문제 및 구성원들의 혁신에 대한 다양한 의견을 청취하고 정보를 수집하며 조직문화와 제도, 업무과정 등 다양한 측면에서 고려하여야 한다. 이후 수집된 자료에 따라 조직에 미치는 영향, 개선 가능성, 제약요인 등을 검토하여 체계적으로 정리하고 우선순위를 설정하여 선정하여야 한다.

혁신과제가 선정되면 과제의 추진방법 등 관련 제방여건과 상황을 충분히 공유할 수 있도록 하여야 한다. 혁신공유활동이란 혁신추진과정에서 필요한 정보와 지식을 공유하는 활동으로 일반적으로 구성원을 비롯한 조직 내 단위 조직들의 의사소통과 의사결정을 연결해 주는 유·무형의 사슬들을 활성화하고 구축하는 제반활동을 의미한다¹⁸⁾. 혁신은 조직의 변화노력을 요구하기 때문에 혼자 힘으로 할 수 있는 것이 아니며 또한 그 방향을 널리 알림으로써 구성원들의 이해를 돕고 참여를 유도해야 한다. 명확한 혁신의 비전을 설정하고 그 비전에 대해 제대로 전달하고 비전의 의미를 구성원들이 공유해야만 불명확한 비전과 부적절한 의사소통으로 인한 실패를 예방할 수 있다. 조사결과 혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양한지에 대하여 그렇다고 응답한 비율은 29.5%에 불과한 것으로 나타났다. 또한, 각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장의 대화 등 다양한 공유프로그램이 운영되고 있는지에 대하여 약 38.1%가 그렇다고 응답하고 있어 여전히 다양한 혁신 공유프로그램마련이 필요함을 시사한다. 혁신추진 과정에서 필요한 정보와 지식을 공유하지 못하면 결국 조직 내 역학관계에 의해 혁신활동은 표류하게 될 것이고, 그것은 조직의 냉소주의를 강화하는 역효과를 발생시킬 수 있다.

18) 행정자치부, 지방행정혁신 매뉴얼, 2005, p125.

이를 위해 다양한 혁신활동에 대해 공무원들이 스스로 정보를 취득하고 의견을 개진할 수 있도록 교류의 장을 마련해야 한다. 축적되고 공유되는 혁신활동의 정보를 통해 혁신활동의 가치를 확대 재생산할 수 있고, 혁신 커뮤니케이션을 활성화할 수 있도록 다양한 프로그램이 제시되어야 한다. 향후 공유활동은 구성원들의 학습역량을 강화하고 지식정보시스템과 연계하여 혁신활동을 통해 산출되는 정보와 지식을 내부역량으로 전환시켜야 한다. 또한 정보소통을 통해 지식이 확대·재생산되기 위해서는 커뮤니케이션 채널이 다차원적으로 활발히 이루어져야 한다.

□ 혁신 교육 강화

혁신활동은 공무원 모두가 혁신에 대한 올바른 이해를 바탕으로 필요성을 느껴야 올바르게 시작될 수 있다. 단체장을 비롯한 간부들의 강한 의지가 있더라도 공무원들이 받아들이지 못한다면 이는 하나의 형식에 그치고 말것이다. 따라서 혁신의 추진력을 확보하고 공무원들의 저항을 관리하며 실행력을 지속시키기 위해서는 구성원들의 혁신역량을 강화시킬 수 있는 교육이 필요하다. 혁신교육은 혁신마인드를 갖게 하는 것이 가장 중요하며 교육에 의하여 공무원들의 생각과 가치가 변하고 그에 따라 조직의 문화가 바뀌게 된다. 따라서 혁신교육은 혁신이 무엇이며 어떻게 해야 할 것인가를 체계적인 프로그램을 통해 전달해 주어야 한다. 앞서 설명하였지만 조사결과 대부분의 공무원들이 혁신과 변화가 무엇을 이루려는 것인지 모른다고 응답한 비율이 높게 나타났다. 또한 혁신과 변화를 위한 혁신을 하고 있는 것 같다고 느끼는 비율이 많고 변화에 따라가지만 동의하지는 않다고 느끼고 있는 경우와 혁신과 변화에 앞서 해결해야 할 일들이 많다고 응답한 공무원들이 많은 것을 고려한다면 혁신교육을 통한 인식의 변화가 필요하다. 또한, 혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축되어 있는지에 대하여도 여전히 계층별 교육의 필요성이 제기되고 있다.

혁신교육은 혁신의 시작이자 마지막까지 추진해야 할 과제이다. 따라서 혁신에 대한 이해와 필요성에 대한 광범위한 교육을 실시하고 반복적인 전달을 통해 공감대를 넓혀야 한다. 혁신교육은 단체장을 비롯한 간부들 중심으로 시작하여 전공무원들을 대상으로 확대해 나가야 한다. 교육방법은 공무원들의 계층별 역할과 수준에 맞는 프로그램을 차별적으로 구성해야 할 것이며 가능한 참여식 교육방법을 통해 자발적인 참여를 이끌어 내야 할 것이다. 효과적인 혁신교육을 위해서는 지방정부의 실정에 맞게 계획되어 시행되어야 한다. 변화와 혁신에 대해

지방정부마다 혁신 수준에는 차이가 있다. 따라서 기관별 혁신수준을 파악하고 전략적으로 맞춤형 혁신교육이 진행되어야 한다는 것이다. 즉, 지방정부별로 혁신수준을 파악하고 필요한 혁신역량을 도출하는 것이 중요하다. 조사결과에 따르면 현재 대부분의 지방정부가 혁신 마인드에 비해 실천역량이 미흡하므로 혁신활동의 실천기법과 자발적인 학습역량을 강화시켜야 한다. 이를 위해 문제해결 역량, 변화관리 역량, 혁신리더 수행 역량, 혁신저항 극복 역량 등에 중점을 두어야 할 것이다.

□ 지속적인 혁신수준진단과 혁신활동 모니터링

혁신수준 진단은 현재 지방정부의 혁신수준이 어느 정도이며, 문제점과 개선점은 무엇인지를 종합적으로 파악하여 향후 혁신추진 활동에 반영하여 체계적으로 관리함으로써 지속 가능한 혁신활동의 근간을 마련하기 위한 중요한 활동이다. 혁신모니터링은 혁신실행 활동의 과정을 주기적으로 체크하여 피드백함으로써 현재 혁신추진 계획과 진행사항을 구체적으로 파악하여 계획 대비 현재의 미비한 점을 체계적으로 관리할 수 있다.

조사결과 혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 공유하고 있는지에 대하여는 평균 3.31, 모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치를 하였는지에 대하여는 3.18로 나타나 비교적 양호한 수준이나 모니터링이 실시와 보상 및 개선조치의 유기적인 연계필요성을 보이고 있다.

혁신수준 진단은 공무원들의 의식조사와 혁신활동 과정 및 성과에 대한 모니터링을 통해 나타난 현상결과를 종합적으로 분석하여 진단한다. 주요 조사내용으로는 공무원 본인의 혁신역량 정도와 조직 차원의 혁신비전, 전략목표, 혁신 리더십, 인프라, 기타 혁신활동에 대해 인식하고 있는 의식수준을 측정한다. 혁신모니터링은 계획대비 혁신활동 결과자료와 내부 인터뷰를 통해 혁신과정과 성과를 파악한다. 혁신활동 모니터링은 설정된 활동의 목표를 중심으로 혁신활동의 진행과정과 결과의 실태를 체크하는 것이 중요하다. 혁신활동 모니터링의 주요 대상은 혁신과제 활동, 혁신교육활동, 혁신공유활동 등을 중심으로 지속적으로 체크하되 향후 혁신활동이 다양화됨에 따라 점진적으로 대상과 영역을 확대해 나가야 한다.

제3절 혁신을 위한 성과평가시스템 구축과 저항관리

□ 성과평가시스템과의 연계

지방정부에 새로운 행정관행과 제도가 지속적으로 이루어질 수 있도록 하기 위해서는 조직 운영시스템의 기본적인 요소인 조직·인사·평가시스템이 성과주의에 기반을 둔 시스템으로 전환되어야 가능하다. 성과에 기반한 평가시스템의 구축은 지속적인 혁신동력을 만들어내는 견인차이다.

조사결과 혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연계강화의 필요성이 제기되고 있다. 성과주의 운영시스템은 모든 사고의 중심을 성과창출에 두고 조직활동을 전개하는 것을 의미하며, 성과주의를 구현하려면 먼저 조직의 성과가 무엇이고 성과가 어떠한 과정을 거쳐 달성되는지를 이해하는 것이 중요하다. 성과주의운영시스템은 현장 중심의 조직, 고객 중심의 업무수행, 역량 중심의 인사, 실적중심의 평가가 조직 전반에 내재화됨으로써 지속적인 혁신활동과 혁신적 조직문화를 형성할 수 있다. 특히 조직 내 각 운영시스템간 통합화 수준은 혁신활동의 시스템적 지표로 인식되어야 할 것이다.

통합행정혁신시스템은 업무와 성과, 보상이 정보화기술을 바탕으로 시스템간의 입체적인 연계성을 통해 성과중심의 행정을 실시간으로 실현하는 시스템이라 할 수 있다. 지방정부의 업무관리, 고객관리, 성과·보상관리 등의 기능별 시스템이 유기적으로 통합됨으로써 조직운영시스템의 비효율성을 최소화하면서 신속·정확한 고품질의 정보제공과 이를 통한 행정품질의 질을 극대화할 수 있다. 통합행정혁신시스템은 혁신활동을 가속화하고 견인하는 역할을 수행하며 업무관리시스템과 고객관리시스템, 성과관리시스템을 하나로 연계하여 운영해야 한다.

□ 효과적인 저항해소방안 강구

혁신실패의 원인이 잘못된 혁신안 보다는 혁신을 조직내에 안착시키는 과정에서 구성원들의 저항에서 비롯된다는 지적이 있다. 혁신안이 아무리 훌륭하게 만들어졌다고 하더라도 이를 실행하지 못한다면 의미가 없다. 혁신을 성공시키기 위해서는 구성원들의 저항을 관리하지 않으면 안되며 이를 위해 적극적인 저항해소방안을 강구하여야 한다. 변화와 혁신에서 저항은 자연스러운 현상이고, 거부할 수 없는 필연적인 현상이다. 따라서 저항은 장애요인이 아니라

지속적으로 해소하고 관리해야하는 대상이다.

혁신의 필요성과 혁신안은 가능한 전체 구성원들이 이해할 수 있도록 배려하는 것이 필요하며 전체 구성원들을 대상으로 현실적인 관점에서 지방정부에 대한 혁신방향을 설명하는 자리를 만드는 것이 중요하다. 가능한 소규모 단위의 워크숍을 통하여 깊은 이해를 할 수 있는 자리를 만드는 것이 중요하며 이때 혁신안 실행을 위한 구성원들의 아이디어를 청취하는 것도 필요하다. 이러한 방식은 구성원들의 인지적·정서적 저항을 낮추는 좋은 방법이 될 수 있다. 저항을 해소하는데 가장 중요한 것은 저항세력을 동참시킬 수 있는 대화의 장이며 필요에 따라서는 강압적인 방법도 필요하다. 혁신활동의 참여가 결국 조직생활에 중요한 영향을 미친다는 것을 제도와 시스템으로 인지할 수 있도록 하며 혁신활동의 투명성과 순수한 목적성을 널리 홍보하고 알려야 한다. 일관성을 가진 혁신실행전략을 통해서도 혁신의 신뢰성을 확보할 수 있다. 혁신에 대한 일관된 메시지를 전달하며 명확한 혁신비전과 전략을 수립하고 지속적으로 구성원들과 공유하며 혁신수행활동의 목적을 분명히 제시함으로써 신뢰를 형성할 수 있다. 초기에는 리더에 대한 신뢰가 중요하지만 혁신이 지속되기 위해서는 리더에 대한 신뢰에서 조직의 비전과 목표, 혁신활동과 관련한 제도·시스템에 대한 신뢰로 연결되어야 한다. 이것이 곧 혁신문화를 형성하는 기반이 될 것이다. 혁신을 성공적으로 정착시키기 위해서는 일정한 성과를 가시적으로 보여주는 것도 매우 중요하다. 공무원들이 인정할 수 있는 가시적인 성과를 정하고 이를 성취할 수 있도록 노력하는 것이 필요하다. 단기성과가 없더라도 성과가 지속적으로 발생해야 혁신의 성공가능성이 크지만 단기성과는 구성원의 성취감 부여, 혁신추진 주체들의 동기부여 강화, 리더계층의 참여 독려와 혁신동참세력의 저변 확대 등의 효과를 가지고 있기 때문에 반드시 필요하다. 혁신의 전 과정에서 끊임없이 의사소통을 하는 것이 중요하다. 단순하고 목적성 없는 의사소통은 오해의 소지를 만들고 오히려 저항세력에게 저항의 명분을 줄 수 있다. 따라서 항상 직무 및 혁신활동을 중심으로 명확한 목적과 지향점을 가지고 의사소통하는 것이 중요하다.

제5장 결 론

세계화, 지방화, 지식정보화 등 행정을 둘러싸고 있는 환경여건이 빠르게 변화하면서 그만큼 행정에 대한 국민의 기대와 욕구 수준은 다양하고 높아지고 있다. 이에 부응하여 모든 지방 정부들이 고도의 경쟁력을 갖춘 지역사회로 발전하고자 노력하고 있다. 이러한 경쟁력을 갖추기 위해 변화와 개혁 그리고 혁신이라는 이름하에 다양한 정책들을 추진하여 왔다. 특히, 참여 정부에 들어와서는 변화와 혁신에 대한 관심이 뜨겁다. 공공부문의 경쟁력 강화와 정부혁신을 위해 민간부문의 다양한 경영혁신 기법들이 도입·적용되고 있으며 더불어 이에 대한 적실성과 실용성에 관한 논의가 활발하다. 이러한 노력 결과 적지 않은 혁신성과를 거두고 있다고 생각된다. 이제는 지방정부의 혁신성과가 더욱 확산되어 더 많은 주민이 혁신의 결과를 체감할 수 있어야 하며 이를 위해 지방행정혁신의 본격적인 확산전략이 필요한 시점이다.

성공적인 지방정부혁신을 위해서는 지방정부에 맞는 비전과 전략을 바람직하게 구축하고 현실성 있는 추진전략을 세워야 하지만 우리나라 지방정부의 경우 자율성에 입각하여 다양한 형태로 혁신을 추진하기 보다는 중앙정부의 표준화된 지침에 의해 지도되고 있어 문제가 제기되고 있다. 특히 지방행정은 주민과의 접점에서 종합행정을 수행하는 특수성 때문에 정부혁신과는 다른 차별화된 전략과 실천기법이 적용되어야 한다.

본 연구에서는 충청남도 16개 시·군을 대상으로 변화와 저항요인, 혁신관리에 대한 공무원들의 의식조사를 통해 향후 혁신추진의 기반을 조성하려 하였다. 조사결과 여전히 지방행정혁신의 추진과 확산에는 많은 걸림돌이 산재해 있다고 볼 수 있으나 혁신주체인 공무원들이 변화와 혁신의 필요성을 느끼고 있는 것으로 나타나 향후 혁신성공의 가능성을 엿볼 수 있었다. 이러한 조사결과를 바탕으로 지방정부 스스로의 문제점을 발굴하고 이를 토대로 변화와 발전을 상시적으로 추진할 수 있는 체제를 구축하여야 한다. 무엇보다 혁신확산을 위해 강조되어야 할 것은 혁신에 대한 지속적인 교육과 현장 학습을 통한 추진능력을 확보하는 일일 것이다.

혁신교육은 혁신의 시작이자 마지막까지 추진해야 할 과제이기 때문에 혁신에 대한 이해와 필요성에 대한 광범위한 교육을 실시하고 반복적인 전달을 통해 공감대를 넓혀야 한다. 공무원들의 계층별 역할과 수준에 맞는 프로그램을 차별적으로 구성해야 할 것이며 가능한 참여식 교육방법을 통해 자발적인 참여를 이끌어 내야 할 것이다. 또한, 효과적인 혁신교육을 위해서는 지방정부의 실정에 맞게 계획되어 시행되어야 하며 기관별 혁신수준을 파악하고 전략적으로 맞춤형 혁신교육이 진행되어야 한다는 것이다. 중요한 것은 객관적으로 지방정부의 혁신수준과 특성에 대한 평가가 수반되어야만 지방자치와 분권정책에 부응하는 지방정부의 혁신을 이끌어 낼 수 있다는 것이다. 혁신수준에 대한 진단과 변화관리는 종합적이고 체계적인 혁신의 기회를 제공할 수 있을 것이다. 완벽한 진단과 변화관리는 불가능하다. 그러나 미흡하기는 하지만 지방정부에 대한 성찰의 기회를 가질 수 있다는 점에서 그 효과를 긍정적으로 평가될 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 공무원 스스로 지방행정혁신의 개념과 필요성에 대해 공감하고, 지방행정영역에서 무엇을 어떻게 혁신할 것인가에 대하여 정확히 이해하여 스스로 실천에 옮기면서 혁신에 동참하는 것이 필요하다. 이와 함께 혁신의 전 과정에서 끊임없이 의사소통을 하며 항상 직무 및 혁신활동을 중심으로 명확한 목적과 지향점을 가지고 혁신의 노력이 일회적인 것에 머물지 않고 지속적인 것이 될 수 있도록 하여야 할 것이다.

참고문헌

- 권오성 (2004), “정부역할과 정부혁신의 방향에 대한 소고”, 「행정포커스」, 9/10월호.
- 권해수 (2005), “참여정부 행정개혁에 대한 비판적 고찰”, 「한국사회와 행정연구」, 제16권 제1호.
- 김변웅 (1999), “21세기를 대비한 행정서비스의 과제와 전망”, 한국행정연구, 제8권 제2호, 한국행정학회.
- 김순은 (2004), “정부혁신과 지방분권 개혁”, 「한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집」.
- 김인수 (1997), 「거시조직이론」, 서울:무역경영사.
- 김태룡 (2004), “한국과 미국의 정부개혁”, 「한국사회와 행정연구」, 제15권 2호.
- 김태영 (2004), “정부혁신의 철학적 기초에 관한 소고”, 「한국행정학회 동계학술대회 발표논문집」.
- 김판석·권경득 (1999), “지방정부의 인사제도 개혁”, 「한국행정학보」, 제33권 제1호, 한국행정학회.
- 남궁근 (1994), “국민의 정부 개혁성과에 대한 평가”, 「한국행정학회 세미나(국민참여를 통한 정부혁신의 길) 발표논문」, 제28권 제1호.
- 문원식 (2005), “지방정부 혁신평가에 대한 비교연구”, 「지방행정연구」, 제19권 제4호.
- 박경원 (1999), 「도시행정관리체계의 혁신에 관한 연구」, 한국행정연구원.
- 박광구·이종열 (2003), “정부혁신 추진네트워크 구성 및 부처의 역할, 한국행정학회 기획세미나 발표논문.
- 박우서 외 (2000), 「정부개혁의 과제와 전략」 서울: 집문당.
- 박원우 (1994), 「조직변화의 개념과 방향」, 삼성정신문화연구소.
- 안문석 (2001), “공공부문개혁의 향후 전개 방향”, 「행정논총」, 제 39권 2호.
- 오석홍 (2003), 「행정개혁론 제4판」, 박영사.
- 양덕국 (2004), “지방정부의 행정혁신 우선순위”, 「정책분석평가학회보」, 제14권 1호, 정책분석평가학회.
- 이동기 (2000), “혁신확산의 영향요인에 관한 분석”, 한국행정학보, 제34권 제3호, 한국행정학회.
- 이승중 (2004), “정부혁신의 지향과 전략”, 「행정논총」, 제41권 3호.
- 이중수 (2004), “한국 지방정부의 혁신에 관한 실증분석”, 「한국행정학보」, 제38권 제5호.
- 정책기획위원회, (2004). 「참여정부의 정책추진 혁신사례 분석」.

지병문 (2000), “한국지방정부의 개혁: 성과와 과제”, 「한국지방자치학회보」, 제12권 제3호.
 한국행정학회 (2000), 「행정개혁 2년: 성과와 전망」 춘계학술대회 발표논문집.
 한국행정학회 (2002), 「행정개혁과 공공영역의 변화」 하계학술대회 발표논문집.
 행정자치부 (2004), 「정부가 변하고 있다」.
 행정자치부 (2003), 「국민과 함께 하는 정부혁신 추진방안」.
 행정자치부 (2005), 「지방행정혁신표준 매뉴얼」.
 행정자치부 (2006), “2006년도 정부혁신관리 기본계획”.

- Adler, Paul S. (1992). *Technology and the Future of Work*, New York: Oxford University Press.
- Batley, R. & G. Larbi. (2004). *The Changing Role of Government : The Reform of Public Services in Developing Countries*. Palgrave Macmillan.
- Beer, Michael, Eisenstst, Russell A., and Spector, B. (1990), "Why Change Programs Don't Produce Change," *Harvard Business Review*.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in Public Management: *The Adoption of Strategic Planning. Public Administration Review*. 54(4): 322-329.
- Damanpour, F. & Evan W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizationl Lag. *Administrative Science Quarterly*. 29: 392-409.
- Dunphy, Dexter, and Stace, Doug A. (1998). "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model," *Organization Studies*, 9(3): 317-334.
- Durst, Samantha L., and Newell, Charldean. (2001). "The Who, Why, and How of Revolution in Nonprofit Organizations," *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4).
- Ford, Jeffrey D. and Ford, Laurie W. (1995). "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations," *Academy of Management Review*, 20(3).
- Frederickson, H. G. & J. M. Johnston. (1999). *Public Management Reform and Innovations*. The University of Alabama Press.

- Frederickson, H. G. (1996). Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration. *PAR*. 56(3).
- Greiner, Larry E., and Barnes, L. B. (1975). "Organization Change and Development," in Dalton, Gene W., Lawrence, Paul R. and Greiner, Larry E.(eds), *Organizational Change and Development*, Richard D. Irwin, Inc and The Dorsey Press: Homewood.
- Huy, Quy Nguyen. (2001). "Time, Temporal Capability, and Planned Change," *Academy of Management Journal*, 26(4).
- Jick, T. (1993). "Implementing Change," In T. Jick(ed). *Managing Change*, Homewood, IL: Irwin.
- Katz, D. and R. L. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. NY: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). "Leading Change: Why Transformation Effort Fail," *Harvard Business review*, 73(1).
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, 1.
- Lowndes, Vivien. (1999). Management Change in Local Governance. Gerry Stoker(ed.) *The New Management of British Local Governance*. London: Macmillan.
- Marsden, Peter V., Cynthia R. Cook and Knoke. (1994). "Measuring Organizational Structures and Environments," *American Behavioral Scientist*, 37.
- Mintzberg, Henry and Westley, F. (1992). "Cycles of Organizational Change," *Strategic Management Journal*, 13.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prince-Hall.
- Osborn, D. and T. Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is the Public Sector*. Boston: Addison Wesley.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., and Romanelli, E. (1986). "Covergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution," *California Management Review*, 29(1).
- Weick, Karl E., and Quinn, Robert E. (1999). *Organizational Change and Development*.

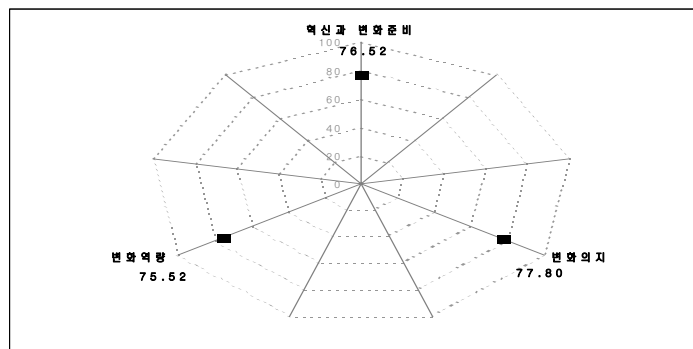
In Spence, J. T., Darley, J. M., and Foss, D. J.(eds.), *Annual Review of Psychology*, 50.

부 록 1. (시·군별 조사결과)

1. 천안시

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	4.15	82.93
	주민외면	3.91	78.21
	외부도전직면	3.49	69.75
	혁신과 변화 필요	3.87	77.40
	변화는 필요성에 의해 추진	3.85	76.91
	변화를 이룩할 준비	3.76	75.12
	업무전략 이해	3.84	76.75
	업무 변화사실에 동의	4.01	80.16
	타 기관의 발전에 동의	3.56	71.22
변화 의지	비전 이해	3.93	78.54
	비전의 적합	3.92	78.37
	비전의 영향 이해	3.78	75.61
	업무 우선순위 이해	3.80	75.93
	정책 실천	3.79	75.77
	역할과 책임 변화 의향	3.95	79.02
	과거 혁신활동과 차별	3.86	77.24
	제시된 비전의 실천의향	4.10	81.95
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.86	77.24
	상사들의 변화 수용	3.80	75.93
	간부들의 위기 극복 역량	3.82	76.42
	부서간 협조	3.54	70.89
	칭의 적절한 지원	3.75	74.96
	장기목표와 단기목표 조화	3.73	74.62
	비전과 목표달성 혁신	3.93	78.54



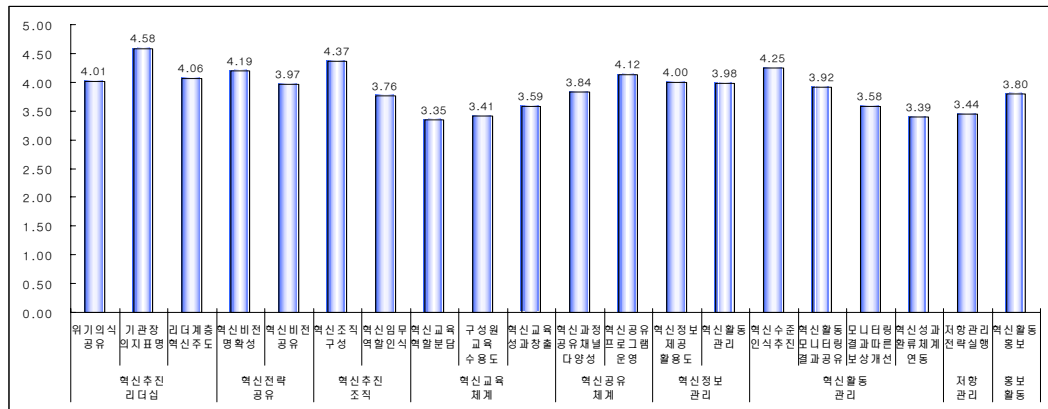
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	1.60
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.07
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.07
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.12
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.25
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	2.28
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	2.85
8	어느 누구도 변화야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	1.98
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	2.64
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	1.86
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	1.65
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	2.31
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.07
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.45
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	1.54
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	1.69
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.37
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	1.72
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	1.68
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.11
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.33
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	2.74
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	1.70
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	1.98
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	1.66
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.24
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	1.93
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	1.85
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	1.74
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.26
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	1.92
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.06
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.11
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	2.41
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.07
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.16
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	2.40
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	1.95
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.36
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	1.86

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무익한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미실패
합계	10.39	10.30	9.40	10.55	10.79	11.68	10.37	9.56

■ 행정혁신관리 조사결과

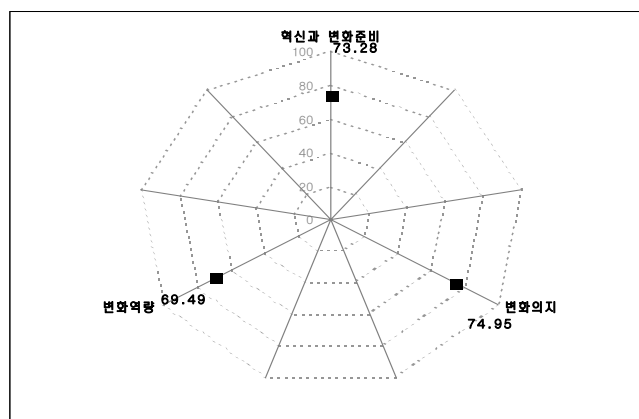
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	4.01
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	4.58
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	4.06
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	4.19
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.97
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	4.37
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.76
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.35
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.41
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.59
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.84
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	4.12
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	4.00
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.98
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	4.25
	혁신활동 모니터링을 정규적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.92
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.58
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.39
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.44
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.80



2. 공주시

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.79	75.78
	주민외면	3.87	77.43
	외부도전직면	3.74	74.81
	혁신과 변화 필요	3.70	74.07
	변화는 필요성에 의해 추진	3.40	68.07
	변화를 이룩할 준비	3.47	69.36
	업무전략 이해	3.76	75.23
	업무 변화사실에 동의	3.85	77.06
	타 기관의 발전에 동의	3.39	67.71
변화 의지	비전 이해	3.76	75.23
	비전의 적합	3.73	74.68
	비전의 영향 이해	3.66	73.21
	업무 우선순위 이해	3.81	76.15
	정책 실천	3.63	72.66
	역할과 책임 변화 의향	3.95	79.08
	과거 혁신활동과 차별	3.41	68.26
	제시된 비전의 실천의향	4.02	80.37
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.65	73.03
	상사들의 변화 수용	3.43	68.62
	간부들의 위기 극복 역량	3.48	69.54
	부서간 협조	2.99	59.82
	청의 적절한 지원	3.50	69.91
	장기목표와 단기목표 조화	3.47	69.36
	비전과 목표달성 혁신	3.81	76.15



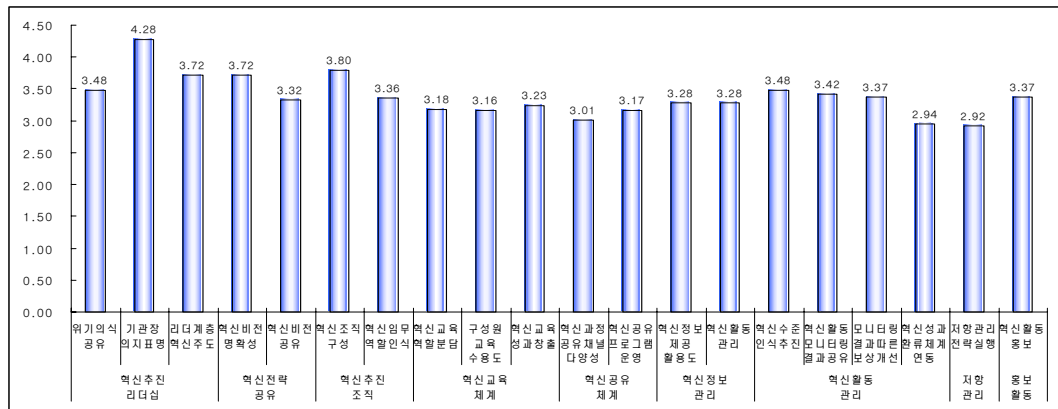
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.74
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.43
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.36
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.27
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.73
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.02
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.55
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.73
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.22
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.25
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.03
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.61
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.37
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.80
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.07
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.13
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.78
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.31
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.10
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.44
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.71
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.04
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.07
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.58
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.09
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.79
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.48
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.12
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.19
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.79
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.19
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.29
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.61
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.16
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.43
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.29
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	2.81
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.68
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.60
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.45

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.44	12.94	11.39	11.72	12.80	14.33	12.48	12.17

■ 행정혁신관리 조사결과

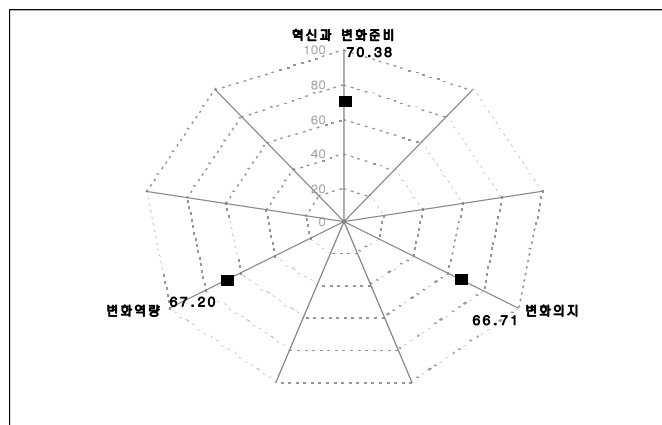
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.48
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	4.28
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.72
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.72
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.32
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.80
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.36
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.18
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.16
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.23
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.01
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.17
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.28
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.28
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.48
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.42
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.37
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.94
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.92
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.37



3. 보령시

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성질감	3.78	75.53
	주민외면	3.70	73.95
	외부도전직면	3.43	68.68
	혁신과 변화 필요	3.67	73.42
	변화는 필요성에 의해 추진	3.32	66.32
	변화를 이룩할 준비	3.21	64.21
	업무전략 이해	3.61	72.11
	업무 변화사실에 동의	3.78	75.53
	타 기관의 발전에 동의	3.18	63.68
변화 의지	비전 이해	3.37	67.37
	비전의 적합	3.11	62.11
	비전의 영향 이해	3.08	61.58
	업무 우선순위 이해	3.46	69.21
	정책 실천	3.11	62.11
	역할과 책임 변화 의향	3.69	73.73
	과거 혁신활동과 차별	3.25	65.00
	제시된 비전의 실천의향	3.67	73.42
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.58	71.58
	상사들의 변화 수용	3.03	60.53
	간부들의 위기 극복 역량	3.05	61.05
	부서간 협조	2.63	52.63
	청의 적절한 지원	3.97	79.34
	장기목표와 단기목표 조화	3.21	64.21
	비전과 목표달성 확신	3.45	68.95



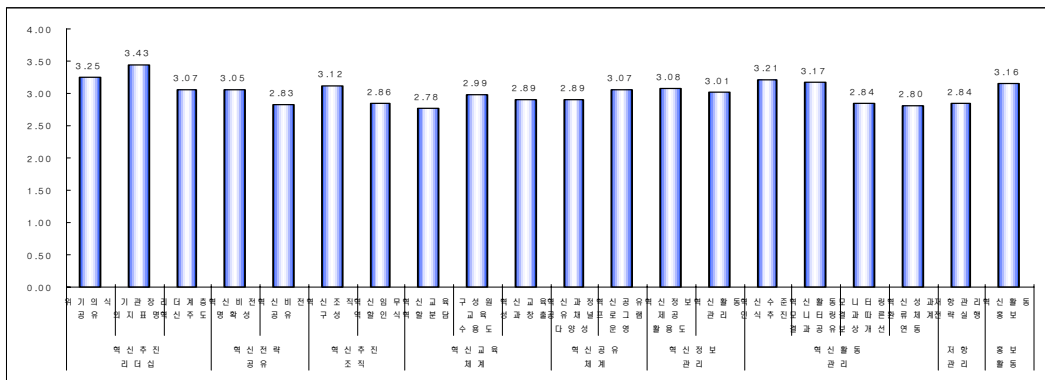
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.57
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.76
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.71
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.68
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	3.28
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.33
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.79
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.29
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.54
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.58
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.64
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	3.55
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.74
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.17
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.57
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.79
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.97
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.70
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.49
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.62
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	3.09
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	2.99
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.50
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.86
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.41
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.05
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	3.12
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.37
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.71
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.04
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.70
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.95
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.33
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.29
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.74
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.86
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.16
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.86
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	3.12
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.96

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	14.82	14.38	13.70	14.08	14.97	15.38	14.67	14.84

■ 행정혁신관리 조사결과

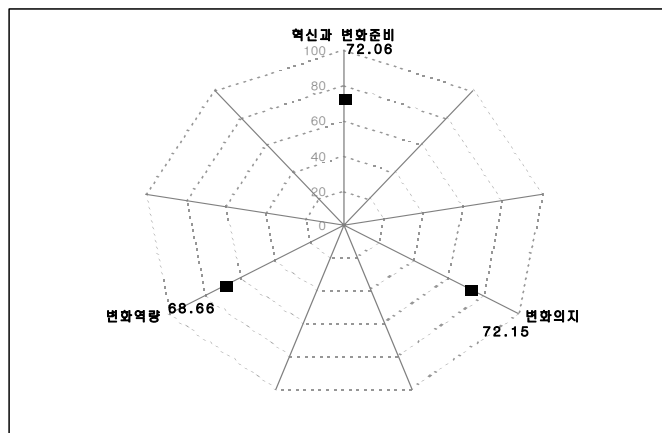
	문항	평균
혁신추진 리더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.25
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.43
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.07
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.05
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	2.83
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.12
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	2.86
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	2.78
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	2.99
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.89
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.89
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.07
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.08
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.01
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.21
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.17
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	2.84
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.80
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.84
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	3.16



4. 아산시

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.45	68.98
	주민외면	3.87	77.37
	외부도전직면	3.65	73.06
	혁신과 변화 필요	3.63	72.58
	변화는 필요성에 의해 추진	3.47	69.49
	변화를 이룩할 준비	3.41	68.28
	업무전략 이해	3.65	72.93
	업무 변화사실에 동의	3.86	77.17
	타 기관의 발전에 동의	3.43	68.69
변화 의지	비전 이해	3.72	74.34
	비전의 적합	3.69	73.74
	비전의 영향 이해	3.49	69.90
	업무 우선순위 이해	3.56	71.11
	정책 실천	3.61	72.12
	역할과 책임 변화 의향	3.73	74.55
	과거 혁신활동과 차별	3.28	65.66
	제시된 비전의 실천의향	3.79	75.76
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.74	74.75
	상사들의 변화 수용	3.38	67.68
	간부들의 위기 극복 역량	3.37	67.47
	부서간 협조	3.15	63.03
	칭의 적절한 지원	3.36	67.27
	장기목표와 단기목표 조화	3.33	66.67
	비전과 목표달성 확신	3.69	73.74



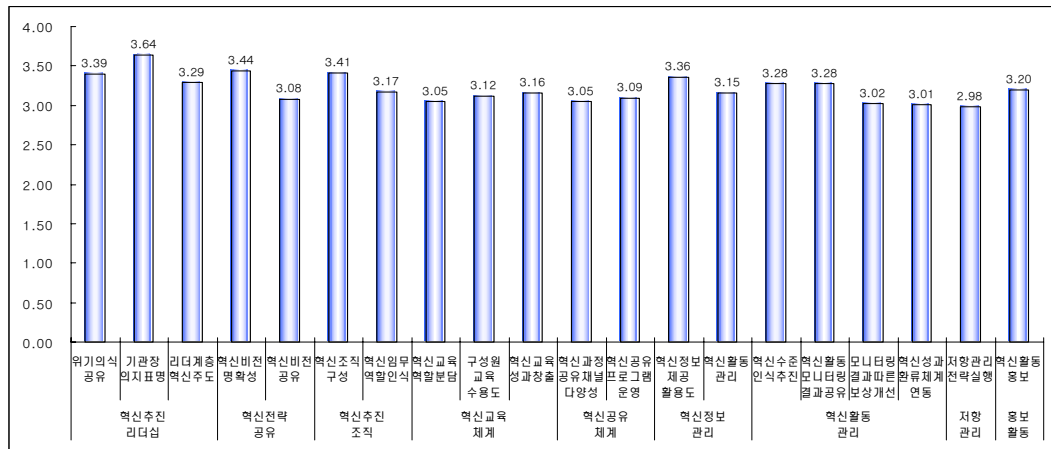
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.30
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.90
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.61
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.45
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.85
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.05
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.51
8	어느 누구도 변화야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.03
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.27
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.65
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.40
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	2.92
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.56
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.03
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.42
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.76
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.04
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.53
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.33
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.52
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.84
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.19
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.15
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.49
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.53
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.82
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.65
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.60
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.71
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.91
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.33
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.59
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.95
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.28
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.72
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.68
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.17
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.68
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.84
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.65

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미실퇴
합계	14.09	14.17	12.70	13.15	14.12	14.86	13.25	13.51

■ 행정혁신관리 조사결과

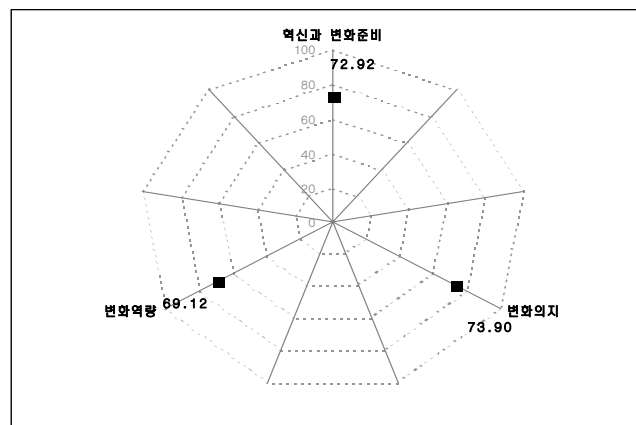
	문항	평균
혁신추진 리더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.39
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.64
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.29
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.44
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.08
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.41
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.17
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.05
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.12
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.16
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.05
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.09
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.36
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.15
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.28
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.28
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.02
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.01
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.98
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.20



5. 서산시

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.64	72.83
	주민외면	3.86	77.20
	외부도전직면	3.51	70.11
	혁신과 변화 필요	3.67	73.33
	변화는 필요성에 의해 추진	3.48	69.68
	변화를 이룩할 준비	3.39	67.74
	업무전략 이해	3.89	77.85
	업무 변화사실에 동의	3.90	78.06
	타 기관의 발전에 동의	3.47	69.46
변화 의지	비전 이해	3.84	76.77
	비전의 적합	3.81	76.13
	비전의 영향 이해	3.60	72.04
	업무 우선순위 이해	3.81	76.13
	정책 실천	3.63	72.69
	역할과 책임 변화 의향	3.76	75.27
	과거 혁신활동과 차별	3.32	66.45
	제시된 비전의 실천의향	3.78	75.70
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.66	73.12
	상사들의 변화 수용	3.32	66.45
	간부들의 위기 극복 역량	3.46	69.25
	부서간 협조	3.10	61.94
	청의 적절한 지원	3.47	69.46
	장기목표와 단기목표 조화	3.41	68.17
	비전과 목표달성 확신	3.77	75.48



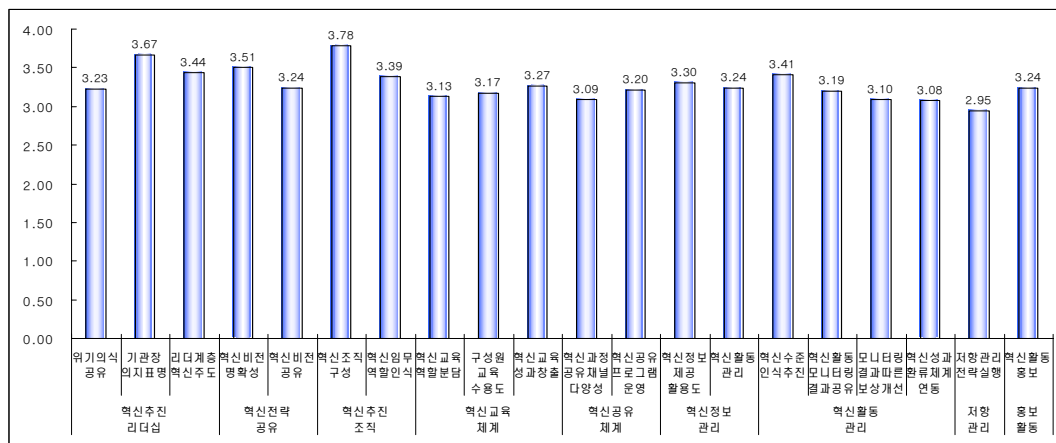
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.29
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.62
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.66
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.47
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.51
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	2.92
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.35
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.88
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.45
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.55
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.20
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.77
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.45
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.76
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.15
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.38
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.96
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.51
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.18
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.47
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.73
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.03
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.13
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.74
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.20
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.86
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.61
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.38
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.54
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.78
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.29
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.52
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.81
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.27
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.59
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.50
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.00
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.55
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.72
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.42

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미실퇴
합계	13.71	13.81	12.25	12.60	13.23	14.05	12.65	12.94

■ 행정혁신관리 조사결과

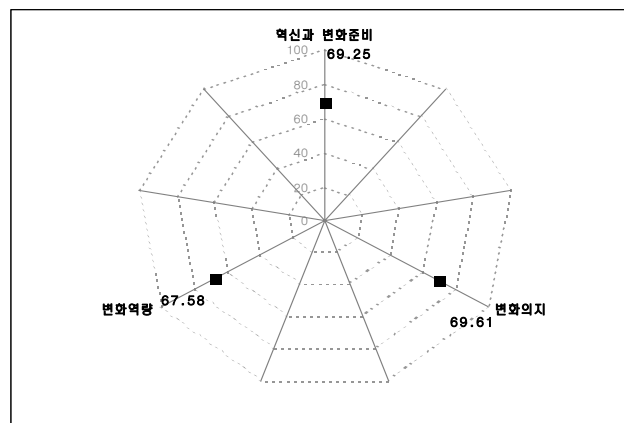
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.23
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.67
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.44
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.51
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.24
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.78
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.39
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.13
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.17
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.27
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.09
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.20
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.30
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.24
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.41
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.19
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.10
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.08
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.95
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	3.24



6. 논산시

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.40	67.90
	주민외면	3.57	71.36
	외부도전직면	3.37	67.41
	혁신과 변화 필요	3.56	71.11
	변화는 필요성에 의해 추진	3.47	69.38
	변화를 이룩할 준비	3.26	65.19
	업무전략 이해	3.49	69.88
	업무 변화사실에 동의	3.79	75.80
	타 기관의 발전에 동의	3.26	65.19
변화 의지	비전 이해	3.43	68.64
	비전의 적합	3.31	66.17
	비전의 영향 이해	3.25	64.94
	업무 우선순위 이해	3.64	72.84
	정책 실천	3.54	70.86
	역할과 책임 변화 의향	3.70	74.07
	과거 혁신활동과 차별	3.25	65.00
	제시된 비전의 실천의향	3.72	74.32
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.59	71.85
	상사들의 변화 수용	3.31	66.17
	간부들의 위기 극복 역량	3.43	68.64
	부서간 협조	3.20	63.95
	청의 적절한 지원	3.31	66.17
	장기목표와 단기목표 조화	3.31	66.17
	비전과 목표달성 확신	3.51	70.12



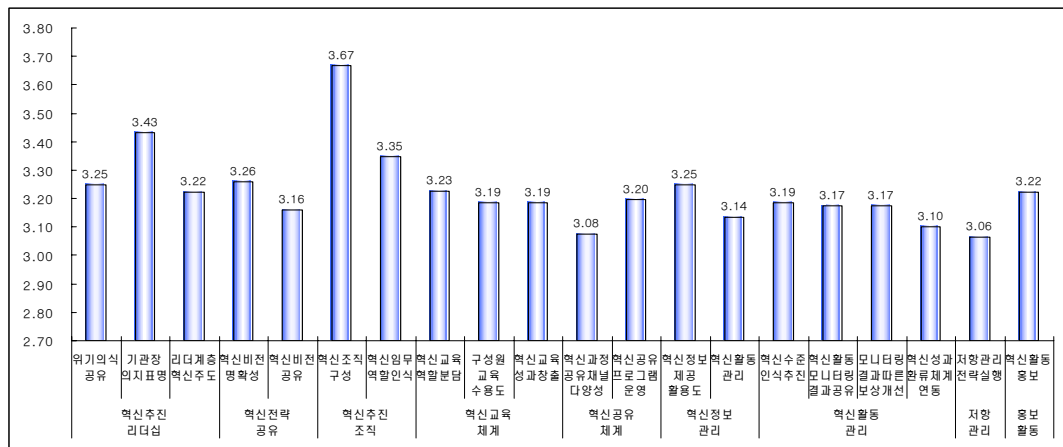
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.46
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.88
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.70
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.58
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.86
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.14
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.54
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.99
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.31
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.61
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.48
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.90
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.76
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.07
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.33
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.84
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.00
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.59
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.53
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.64
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.81
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.24
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.38
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.58
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.58
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.96
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.79
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.57
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.77
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.94
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.54
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.73
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.75
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.14
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.77
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.69
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.09
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.90
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.80
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.77

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	14.10	14.18	13.27	13.38	14.29	15.29	13.60	13.90

■ 행정혁신관리 조사결과

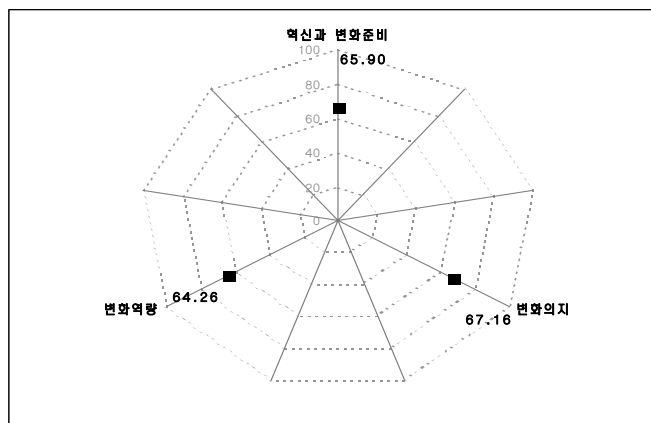
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.25
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.43
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.22
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.26
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.16
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.67
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.35
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.23
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.19
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.19
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.08
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.20
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.25
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.14
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.19
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.17
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.17
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.10
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.06
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	3.22



7. 계룡시

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.22	64.31
	주민외면	3.43	68.63
	외부도전직면	3.16	63.14
	혁신과 변화 필요	3.30	66.00
	변화는 필요성에 의해 추진	3.29	65.88
	변화를 이룩할 준비	3.10	61.96
	업무전략 이해	3.49	69.80
	업무 변화사실에 동의	3.45	69.02
	타 기관의 발전에 동의	3.22	64.31
변화 의지	비전 이해	3.53	70.59
	비전의 적합	3.51	70.20
	비전의 영향 이해	3.37	67.45
	업무 우선순위 이해	3.27	65.49
	정책 실천	3.14	62.75
	역할과 책임 변화 의향	3.35	67.06
	과거 혁신활동과 차별	3.12	62.35
	제시된 비전의 실천의향	3.57	71.37
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.35	67.06
	상사들의 변화 수용	3.18	63.53
	간부들의 위기 극복 역량	3.25	65.10
	부서간 협조	2.98	59.61
	청의 적절한 지원	3.25	65.10
	장기목표와 단기목표 조화	3.12	62.35
	비전과 목표달성 확신	3.35	67.06



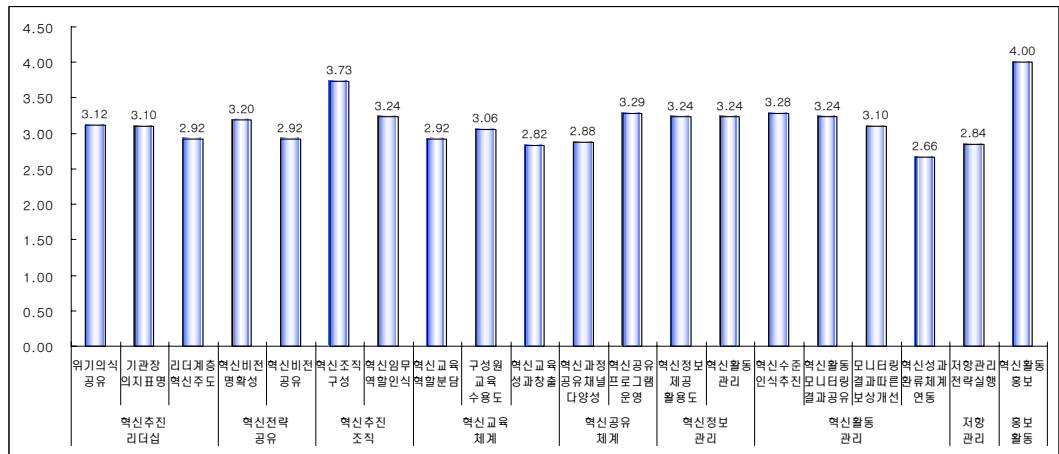
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.75
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.94
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.69
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.61
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.88
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.48
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.57
8	어느 누구도 변화야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.04
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.51
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.73
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.53
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	3.24
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.86
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.12
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.61
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.75
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.08
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.94
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.49
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.88
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	3.14
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.29
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.49
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.96
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.67
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.02
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.82
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.41
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.80
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.04
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.73
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.71
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.06
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.33
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	3.00
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.67
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.06
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.88
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	3.08
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.63

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	15.06	14.96	13.53	13.80	14.75	15.81	14.47	14.08

■ 행정혁신관리 조사결과

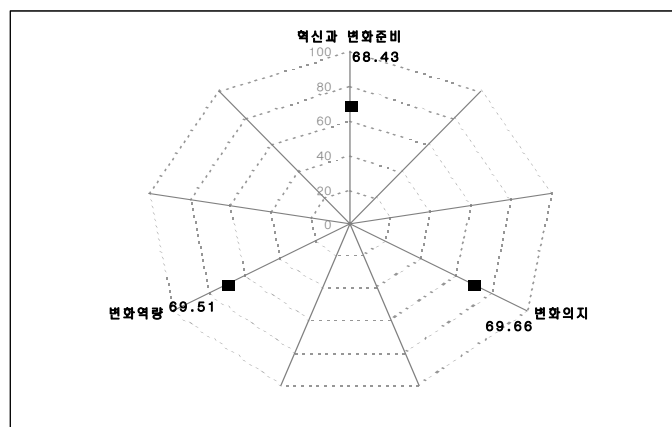
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.12
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.10
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	2.92
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.20
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	2.92
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.73
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.24
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	2.92
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.06
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.82
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.88
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.29
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.24
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.24
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.28
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.24
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.10
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.66
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.84
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	4.00



8. 금산군

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.26	65.21
	주민외면	3.55	70.96
	외부도전직면	3.27	65.48
	혁신과 변화 필요	3.40	67.95
	변화는 필요성에 의해 추진	3.73	74.52
	변화를 이룩할 준비	3.26	65.21
	업무전략 이해	3.40	67.95
	업무 변화사실에 동의	3.68	73.70
	타 기관의 발전에 동의	3.25	64.93
변화 의지	비전 이해	3.30	66.03
	비전의 적합	3.42	68.49
	비전의 영향 이해	3.41	68.22
	업무 우선순위 이해	3.34	66.85
	정책 실천	3.56	71.23
	역할과 책임 변화 의향	3.73	74.52
	과거 혁신활동과 차별	3.37	67.40
	제시된 비전의 실천의향	3.73	74.52
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.48	69.59
	상사들의 변화 수용	3.44	68.77
	간부들의 위기 극복 역량	3.53	70.68
	부서간 협조	3.27	65.48
	칭의 적절한 지원	3.56	71.23
	장기목표와 단기목표 조화	3.33	66.58
	비전과 목표달성 확신	3.71	74.25



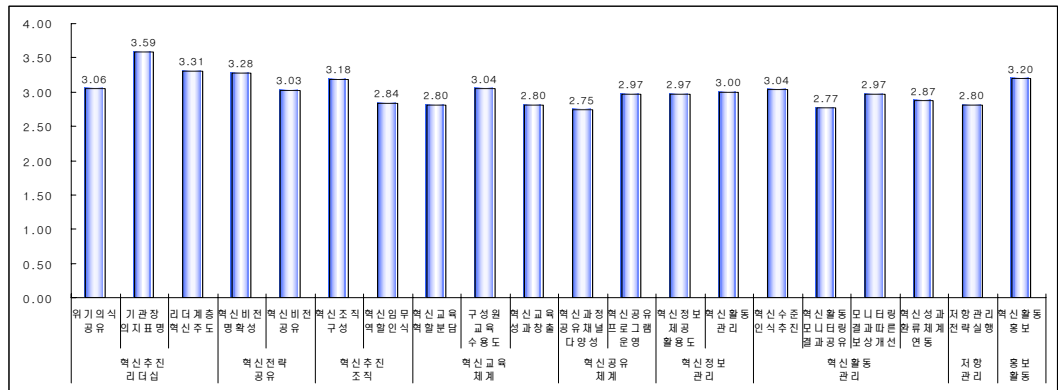
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.49
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.68
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.66
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.67
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.75
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	2.99
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.22
8	어느 누구도 변화야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.81
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.15
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.57
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.45
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.88
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.56
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.73
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.37
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.48
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.88
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.60
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.36
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.70
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.88
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	2.92
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.53
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.76
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.59
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.78
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.85
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.50
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.38
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.74
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.45
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.41
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.82
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	2.86
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.55
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.59
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	2.97
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.62
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.70
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.53

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.93	13.50	12.86	13.34	13.55	13.99	13.27	12.99

■ 행정혁신관리 조사결과

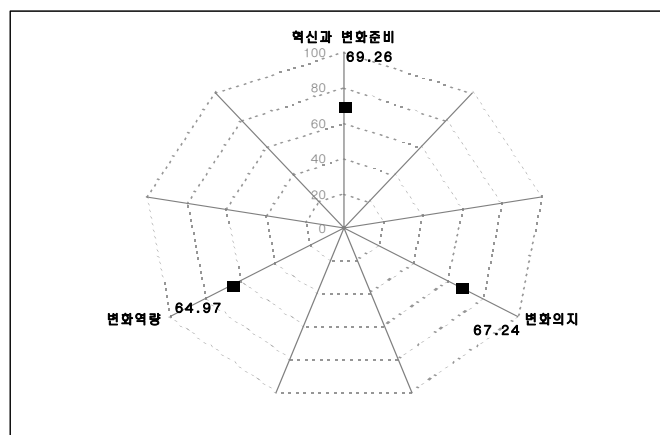
	문항	평균
혁신추진 리더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.06
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.59
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.31
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.28
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.03
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.18
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	2.84
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	2.80
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.04
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.80
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.75
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	2.97
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	2.97
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.00
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.04
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	2.77
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	2.97
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.87
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.80
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.20



9. 연기군

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.43	68.57
	주민외면	3.55	70.91
	외부도전직면	3.49	69.87
	혁신과 변화 필요	3.61	72.21
	변화는 필요성에 의해 추진	3.36	67.27
	변화를 이룩할 준비	3.22	64.42
	업무전략 이해	3.45	69.09
	업무 변화사실에 동의	3.78	75.58
	타 기관의 발전에 동의	3.27	65.45
변화 의지	비전 이해	3.29	65.71
	비전의 적합	3.30	65.97
	비전의 영향 이해	3.13	62.60
	업무 우선순위 이해	3.40	68.05
	정책 실천	3.26	65.19
	역할과 책임 변화 의향	3.69	73.77
	과거 혁신활동과 차별	3.23	64.68
	제시된 비전의 실천의향	3.60	71.95
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.34	66.75
	상사들의 변화 수용	3.17	63.38
	간부들의 위기 극복 역량	3.23	64.68
	부서간 협조	3.01	60.26
	청의 적절한 지원	3.22	64.42
	장기목표와 단기목표 조화	3.27	65.45
	비전과 목표달성 확신	3.49	69.87



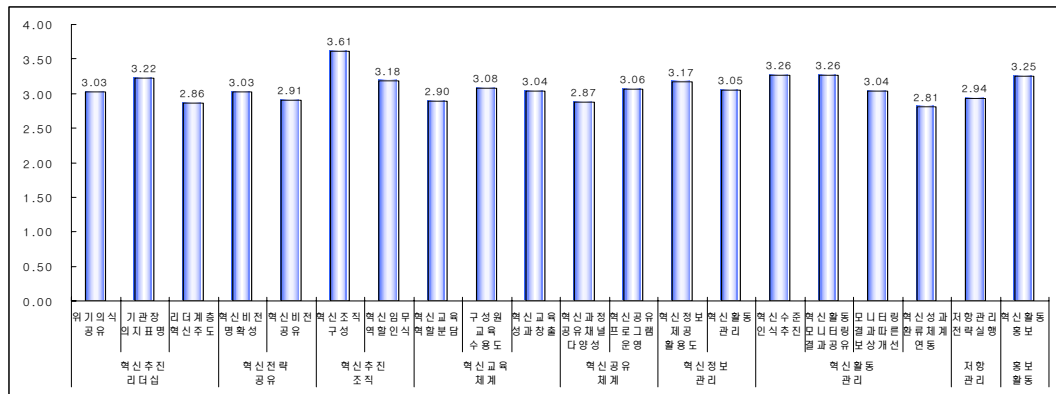
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.26
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.75
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.49
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.64
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.88
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.28
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.57
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.16
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.35
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.36
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.23
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	3.04
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.57
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.04
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.43
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.81
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.10
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.62
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.43
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.55
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	3.03
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.37
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.49
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.68
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.64
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.08
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.74
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.60
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.83
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.03
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.49
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.68
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.95
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.39
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.71
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.58
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.00
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.84
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.84
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.66

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.72	12.87	13.25	14.06	15.16	15.55	14.57	14.51

■ 행정혁신관리 조사결과

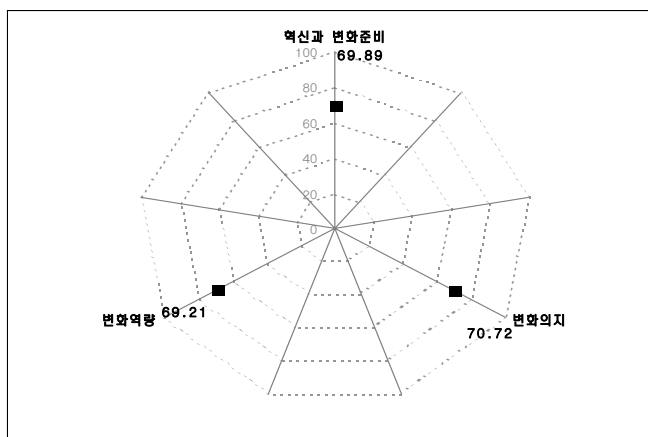
	문항	평균
혁신추진 리더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.03
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.22
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	2.86
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.03
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	2.91
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.61
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.18
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	2.90
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.08
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.04
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.87
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.06
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.17
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.05
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.26
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.26
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.04
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.81
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.94
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보	3.25



10. 부여군

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.38	67.56
	주민외면	3.45	68.99
	외부도전직면	3.46	69.11
	혁신과 변화 필요	3.53	70.67
	변화는 필요성에 의해 추진	3.58	71.69
	변화를 이룩할 준비	3.47	69.33
	업무전략 이해	3.53	70.56
	업무 변화사실에 동의	3.74	74.89
	타 기관의 발전에 동의	3.31	66.22
변화 의지	비전 이해	3.62	72.44
	비전의 적합	3.48	69.56
	비전의 영향 이해	3.37	67.33
	업무 우선순위 이해	3.49	69.78
	정책 실천	3.58	71.56
	역할과 책임 변화 의향	3.71	74.22
	과거 혁신활동과 차별	3.28	65.56
	제시된 비전의 실천의향	3.77	75.33
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.68	73.56
	상사들의 변화 수용	3.40	68.00
	간부들의 위기 극복 역량	3.50	70.00
	부서간 협조	3.20	64.00
	청의 적절한 지원	3.41	68.22
	장기목표와 단기목표 조화	3.38	67.56
	비전과 목표달성 확신	3.66	73.11



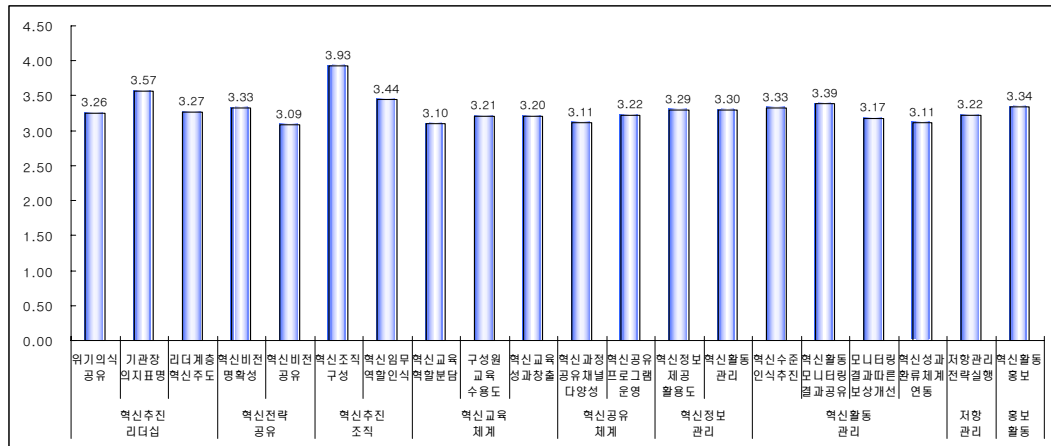
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.59
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.99
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.90
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.80
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.79
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.33
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.72
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.18
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.54
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.86
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.74
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	3.29
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.91
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.33
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.57
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.80
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.31
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.84
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.59
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.86
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.96
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.26
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.53
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	3.01
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.60
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.28
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	3.09
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.66
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.77
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.12
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.44
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.72
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.18
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.63
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	3.12
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.87
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.57
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	3.11
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	3.26
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	3.00

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	15.22	15.60	14.44	14.47	14.99	16.15	14.53	14.71

■ 행정혁신관리 조사결과

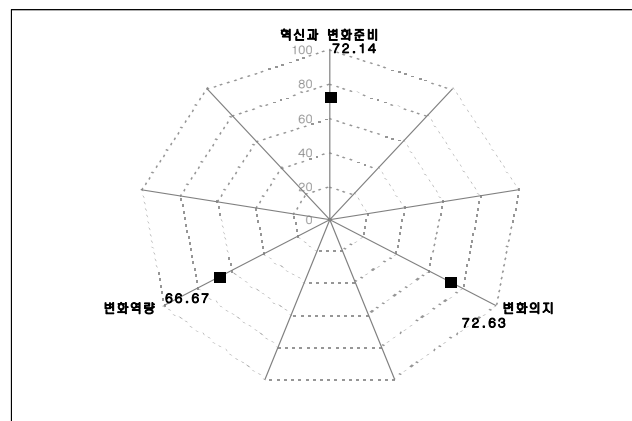
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.26
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.57
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.27
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.33
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.09
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.93
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.44
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.10
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.21
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.20
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.11
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.22
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.29
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.30
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.33
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.39
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.17
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.11
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.22
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.34



11. 서천군

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.56	71.20
	주민외면	3.75	74.93
	외부도전직면	3.78	75.68
	혁신과 변화 필요	3.73	74.67
	변화는 필요성에 의해 추진	3.45	69.07
	변화를 이룩할 준비	3.32	66.40
	업무전략 이해	3.64	72.80
	업무 변화사실에 동의	3.83	76.53
	타 기관의 발전에 동의	3.40	68.00
변화 의지	비전 이해	3.75	74.93
	비전의 적합	3.56	71.20
	비전의 영향 이해	3.52	70.40
	업무 우선순위 이해	3.65	73.07
	정책 실천	3.57	71.47
	역할과 책임 변화 의향	3.84	76.80
	과거 혁신활동과 차별	3.43	68.53
	제시된 비전의 실천의향	3.73	74.67
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.59	71.73
	상사들의 변화 수용	3.37	67.47
	간부들의 위기 극복 역량	3.29	65.87
	부서간 협조	2.85	57.07
	청의 적절한 지원	3.29	65.87
	장기목표와 단기목표 조화	3.29	65.87
	비전과 목표달성 확신	3.64	72.80



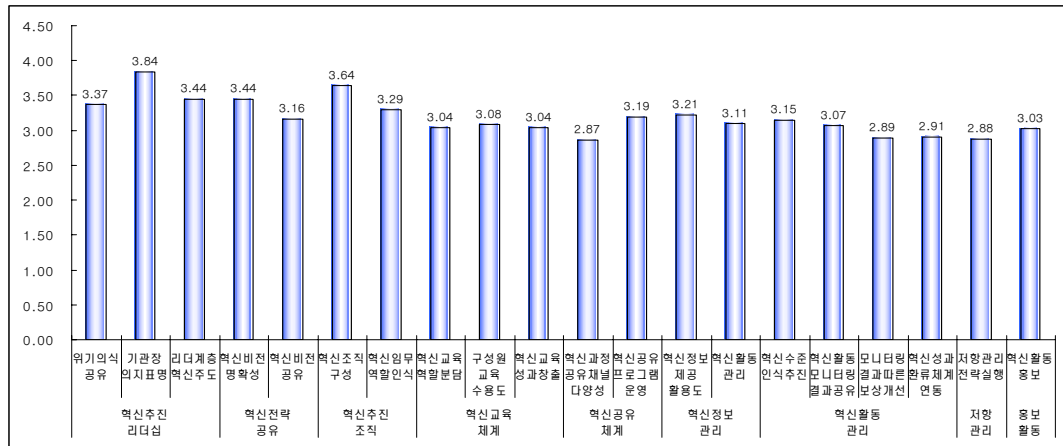
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.40
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.80
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.62
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.62
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.69
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.16
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.69
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.88
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.44
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.71
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.53
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	3.00
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.68
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.95
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.43
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.42
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.96
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.59
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.35
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.69
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.79
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.32
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.39
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.80
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.44
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.08
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.95
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.68
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.73
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.00
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.57
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.59
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.07
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.43
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.93
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.86
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.23
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.88
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.96
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.61

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	14.31	14.61	13.38	13.86	14.12	15.31	14.04	13.30

■ 행정혁신관리 조사결과

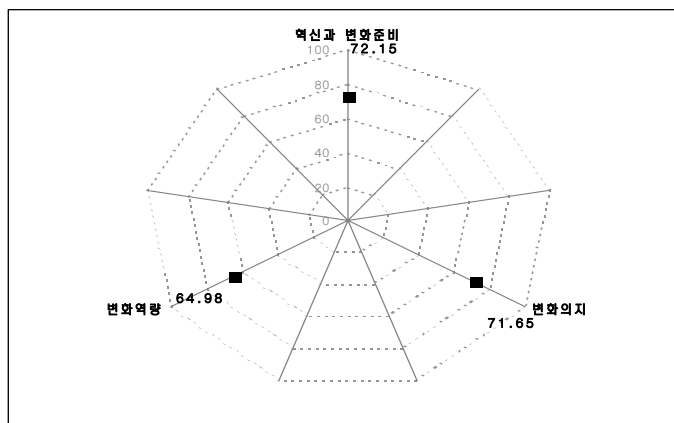
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.37
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.84
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.44
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.44
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.16
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.64
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.29
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.04
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.08
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.04
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.87
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.19
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.21
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.11
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.15
	혁신활동 모니터링을 정규적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.07
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	2.89
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.91
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.88
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.03



12. 청양군

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.58	71.69
	주민외면	3.79	75.76
	외부도전직면	3.64	72.73
	혁신과 변화 필요	3.86	77.27
	변화는 필요성에 의해 추진	3.42	68.41
	변화를 이룩할 준비	3.18	63.64
	업무전략 이해	3.71	74.24
	업무 변화사실에 동의	3.89	77.88
	타 기관의 발전에 동의	3.39	67.88
변화 의지	비전 이해	3.59	71.82
	비전의 적합	3.60	72.00
	비전의 영향 이해	3.55	70.91
	업무 우선순위 이해	3.52	70.30
	정책 실천	3.41	68.18
	역할과 책임 변화 의향	3.80	76.06
	과거 혁신활동과 차별	3.47	69.39
	제시된 비전의 실천의향	3.73	74.55
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.53	70.61
	상사들의 변화 수용	3.20	63.94
	간부들의 위기 극복 역량	3.15	63.03
	부서간 협조	2.86	57.27
	청의 적절한 지원	3.35	66.97
	장기목표와 단기목표 조화	3.17	63.33
	비전과 목표달성 확신	3.48	69.70



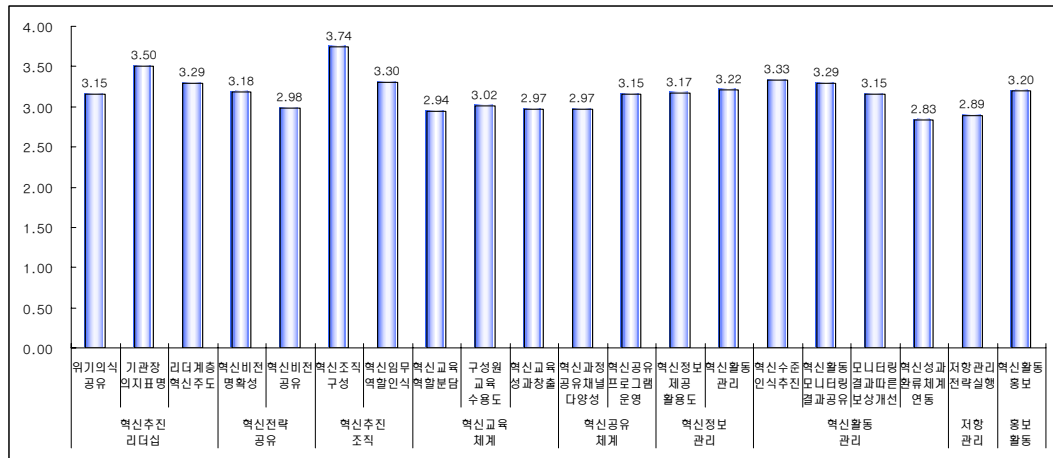
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.32
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.83
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.79
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.47
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.77
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.45
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.82
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.02
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.62
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.65
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.53
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	3.11
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.76
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.24
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.52
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.92
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.12
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.64
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.53
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.45
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.88
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.39
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.21
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.74
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.38
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.24
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.73
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.68
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.74
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.98
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.38
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.44
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.00
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.42
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.82
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.76
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.09
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.91
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.95
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.80

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	14.44	14.79	13.39	13.46	14.24	15.98	13.88	13.92

■ 행정혁신관리 조사결과

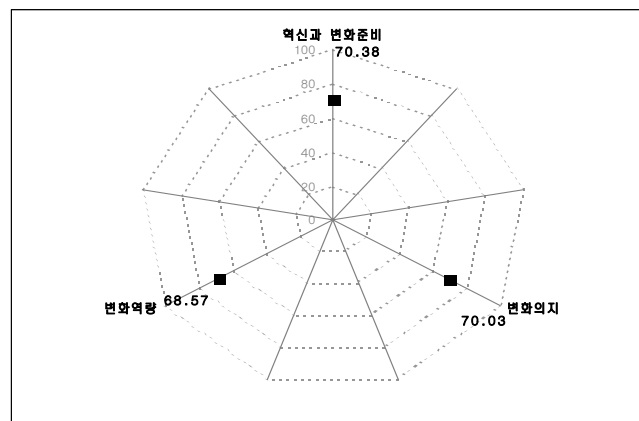
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.15
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.50
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.29
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.18
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	2.98
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.74
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.30
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	2.94
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.02
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	2.97
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	2.97
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.15
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.17
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.22
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.33
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.29
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.15
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.83
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	2.89
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.20



13. 홍성군

■ 변화상태 조사결과

구분	요 소	평균 (5점척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.59	71.71
	주민외면	3.67	73.41
	외부도전직면	3.35	67.07
	혁신과 변화 필요	3.74	74.88
	변화는 필요성에 의해 추진	3.52	70.49
	변화를 이룩할 준비	3.24	64.88
	업무전략 이해	3.59	71.71
	업무 변화사실에 동의	3.65	72.93
	타 기관의 발전에 동의	3.32	66.34
변화 의지	비전 이해	3.51	70.24
	비전의 적합	3.51	70.24
	비전의 영향 이해	3.38	67.56
	업무 우선순위 이해	3.37	67.32
	정책 실천	3.59	71.71
	역할과 책임 변화 의향	3.67	73.41
	과거 혁신활동과 차별	3.27	65.37
	제시된 비전의 실천의향	3.72	74.39
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.57	71.46
	상사들의 변화 수용	3.37	67.32
	간부들의 위기 극복 역량	3.56	71.22
	부서간 협조	3.30	66.10
	청의 적절한 지원	3.37	67.32
	장기목표와 단기목표 조화	3.28	65.61
	비전과 목표달성 확신	3.55	70.98



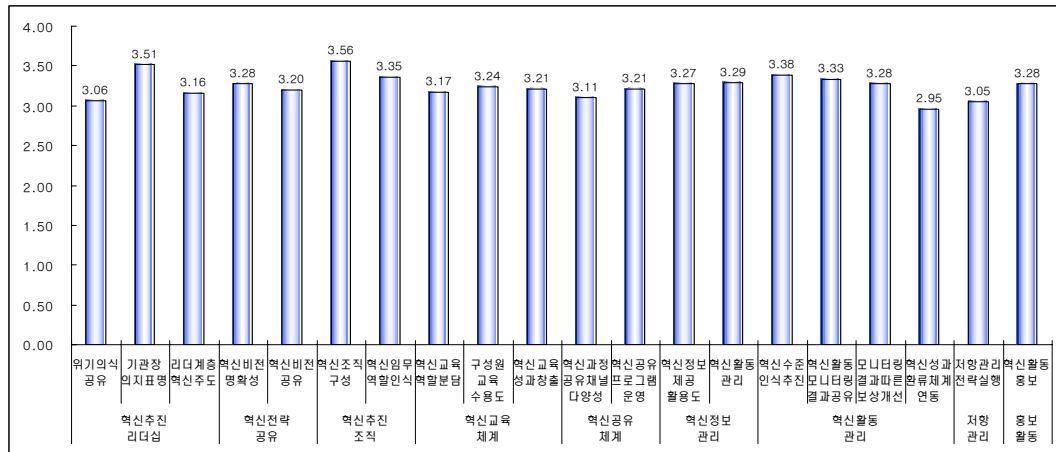
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.43
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.59
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.49
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.43
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.73
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.04
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.52
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.99
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.10
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.40
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.26
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.68
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.56
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	2.84
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.32
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.49
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	2.89
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.49
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.33
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.71
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.84
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.26
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.40
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.55
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.46
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.77
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.61
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.37
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.60
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.68
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.40
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.67
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.74
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	2.91
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.66
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.57
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	2.74
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.71
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.72
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.65

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	13.62	13.17	12.34	12.76	13.47	14.52	13.37	13.34

■ 행정혁신관리 조사결과

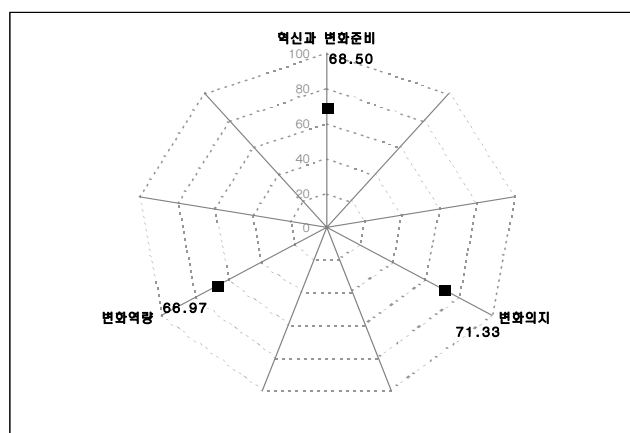
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.06
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.51
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.16
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.28
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.20
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.56
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.35
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.17
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.24
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.21
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.11
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.21
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.27
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.29
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.38
	혁신활동 모니터링을 정규적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.33
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.28
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	2.95
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.05
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.28



14. 태안군

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.68	73.53
	주민외면	3.60	72.06
	외부도전직면	3.25	65.00
	혁신과 변화 필요	3.38	67.65
	변화는 필요성에 의해 추진	3.34	66.76
	변화를 이룩할 준비	3.16	63.24
	업무전략 이해	3.65	72.94
	업무 변화사실에 동의	3.60	72.06
	타 기관의 발전에 동의	3.16	63.24
변화 의지	비전 이해	3.65	72.94
	비전의 적합	3.59	71.76
	비전의 영향 이해	3.51	70.29
	업무 우선순위 이해	3.53	70.59
	정책 실천	3.65	72.94
	역할과 책임 변화 의향	3.64	72.84
	과거 혁신활동과 차별	3.24	64.71
	제시된 비전의 실천의향	3.73	74.63
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.65	72.94
	상사들의 변화 수용	3.22	64.41
	간부들의 위기 극복 역량	3.31	66.18
	부서간 협조	3.06	61.18
	청의 적절한 지원	3.37	67.35
	장기목표와 단기목표 조화	3.29	65.88
	비전과 목표달성 확신	3.54	70.88



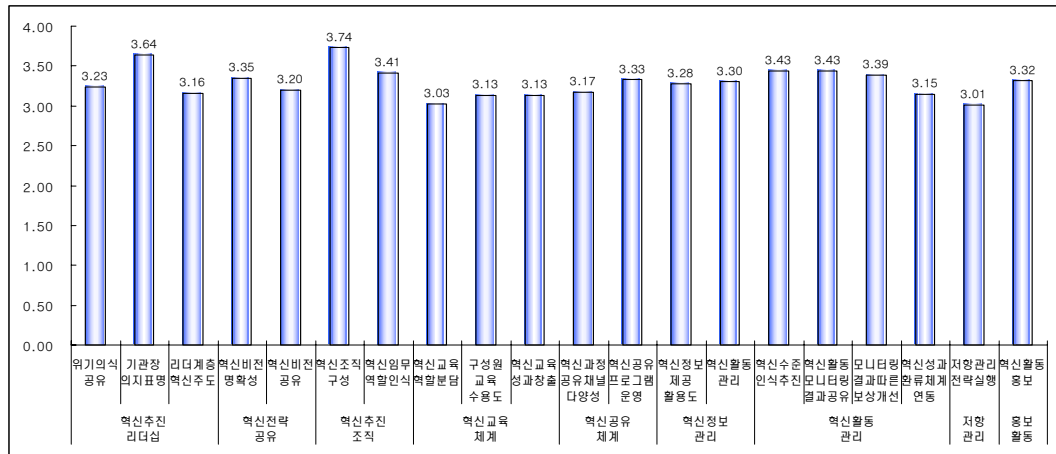
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.28
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.77
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.69
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.68
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.77
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.01
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.72
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	2.88
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.35
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.46
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.36
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	2.97
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	2.59
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.09
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.29
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.62
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.10
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.67
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.32
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.62
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.72
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.13
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.17
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	2.59
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.32
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	2.94
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.57
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.35
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.53
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	2.88
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.22
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	2.47
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	2.78
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.16
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.56
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.59
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	2.94
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	2.85
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	2.93
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	2.68

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미실퇴
합계	13.83	14.00	12.50	13.22	13.56	14.97	13.34	13.25

■ 행정혁신관리 조사결과

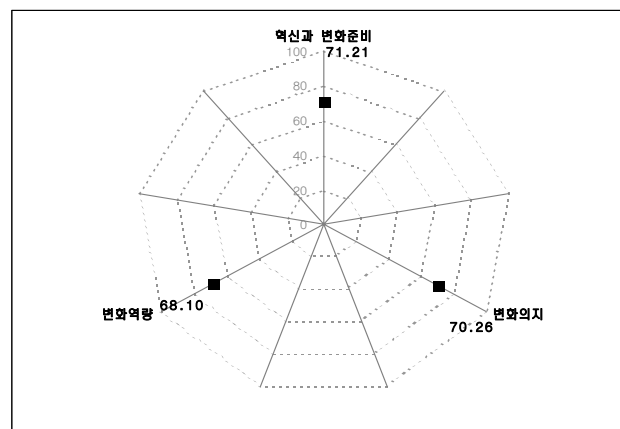
	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.23
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.64
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.16
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.35
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.20
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.74
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.41
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.03
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.13
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.13
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.17
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.33
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.28
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.30
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.43
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.43
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.39
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.15
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.01
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.32



15. 당진군

■ 변화상대 조사결과

구분	요 소	평균 (5점 척도)	100점 환산
혁신과 변화 준비	필요성절감	3.28	65.67
	주민외면	3.33	66.57
	외부도전직면	3.39	67.76
	혁신과 변화 필요	3.60	71.94
	변화는 필요성에 의해 추진	3.64	72.84
	변화를 이룩할 준비	3.54	70.75
	업무전략 이해	3.81	76.12
	업무 변화사실에 동의	3.96	79.10
	타 기관의 발전에 동의	3.51	70.15
변화 의지	비전 이해	3.81	76.12
	비전의 적합	3.58	71.64
	비전의 영향 이해	3.51	70.15
	업무 우선순위 이해	3.45	68.96
	정책 실천	3.36	67.16
	역할과 책임 변화 의향	3.64	72.84
	과거 혁신활동과 차별	3.25	65.07
	제시된 비전의 실천의향	3.51	70.15
변화 역량	직원들의 위기 극복 역량	3.48	69.55
	상사들의 변화 수용	3.40	68.06
	간부들의 위기 극복 역량	3.42	68.36
	부서간 협조	3.25	65.07
	청의 적절한 지원	3.15	62.99
	장기목표와 단기목표 조화	3.45	68.96
	비전과 목표달성 확신	3.69	73.73



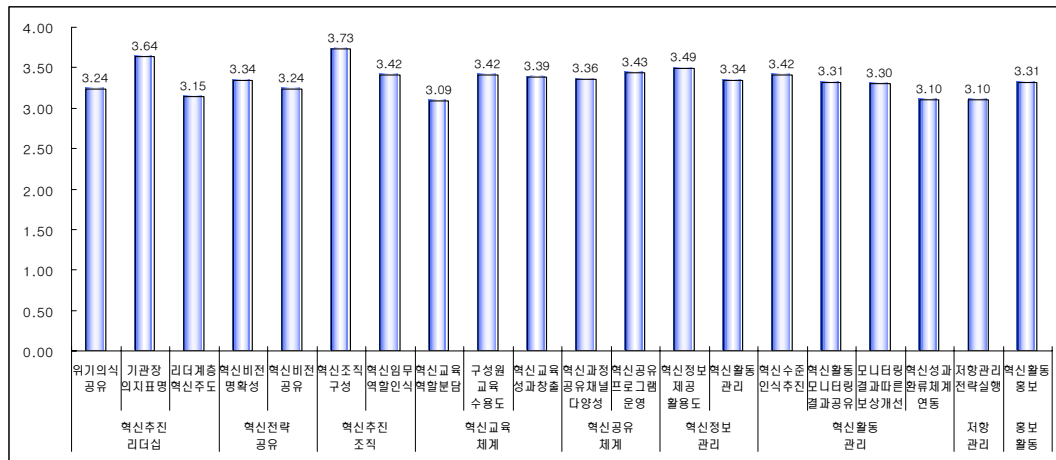
■ 혁신과 변화의식(저항요인) 조사결과

문항	내용	평균
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	2.66
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	2.81
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	2.86
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	2.95
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	2.87
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	3.36
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	3.51
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	3.09
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	3.43
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	2.73
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	2.54
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니깐 같이 하는 꼴이다.	3.10
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	3.00
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	3.07
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	2.82
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	2.91
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	3.25
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	2.70
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	2.69
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	2.85
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	2.91
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	3.40
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	2.57
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	3.03
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	2.91
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	3.12
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	2.85
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	2.82
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	2.90
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	3.09
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	2.90
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	3.00
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	3.07
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	3.40
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	2.97
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	2.88
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	3.24
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	3.06
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	3.06
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	3.01

구분	혁신 변화 필요성 충족	혁신과 변화 무의한 부담 가중	이득보다 위험이 더 큼	혁신과 변화 없이도 경쟁력유지	혁신과 변화 부적절하게 진행	혁신과 변화 실패할 것임	혁신과 변화 구성원들의 가치와 불일치	혁신과 변화 주도세력 미신뢰
합계	15.33	14.76	13.91	14.61	14.91	15.98	14.85	15.04

■ 행정혁신관리 조사결과

	문항	평균
혁신추진리 더십	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유	3.24
	기관장의 혁신의지가 강력하게 표명	3.64
	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할	3.15
혁신전략 공유	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립	3.34
	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유	3.24
혁신추진 조직	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성	3.73
	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식	3.42
혁신교육 체계	혁신에 대한 교육체계가 계층수준역할별로 구축	3.09
	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높음	3.42
	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과 창출	3.39
혁신공유 체계	혁신활동 과정과 결과를 공유할 수 있는 채널이 다양	3.36
	각종 혁신공무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	3.43
혁신정보 관리	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용	3.49
	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적으로 관리	3.34
혁신활동 관리	우리 기관은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진	3.42
	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유	3.31
	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치	3.30
	혁신의 성과가 조직인사평가시스템과 연동	3.10
저항관리	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행	3.10
혁신홍보	기관의 혁신 활동이 내외부적으로 적절하게 홍보	3.31



부 록2

충청남도 시·군 행정혁신에 대한 의견조사

안녕하십니까?

이 설문조사는 충청남도 시·군의 행정혁신에 대한 의식 실태를 조사하여 향후 바람직한 충남의 행정혁신 확산전략을 수립하고자 실시하고 있습니다.

이에 충청남도의 발전을 위해 아낌없는 성원을 보내주시는 공무원 여러분들의 허심탄회한 의견을 청취하고자 합니다.

본 조사의 결과를 통하여 수렴된 의견은 행정혁신의 확산을 통한 충청남도 시·군의 발전에 중요한 자료로 활용될 것입니다.

이 의견조사는 무기명 방식으로 실시되며 조사결과는 연구목적에만 사용할 것이오니, 바쁘시더라도 충남의 발전을 위한 선생님의 소중한 의견을 부탁드립니다.

감사합니다.

2006. 7.

충남발전연구원장 김 용 응 드림

☞ 연락처 : 연구책임 최병학 박사 TEL. (042) 820-1141
연구간사 고승희 박사 FAX (042) 820-1192

※ 다음 각 문항 중 평소 견해와 가장 가까운 하나의 답을 골라 ✓표 하여 주십시오.

1. 변화상태

번호	설 문 내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 시청·군청 공무원들은 혁신과 변화의 필요성을 절감하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 시청·군청 스스로 크게 변화하지 않으면 주민으로부터 외면 받게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
3	현재 우리 시청·군청은 정책수요변화, 경제사회적 여건 변화 등 심각한 외부적 도전에 직면해 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 시청·군청이 활력을 되찾기 위해서는 업무활동에 획기적인 혁신과 변화가 일어나야 한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 시청·군청의 변화는 업무의 필요성에 의해 추진되고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 시청·군청은 획기적인 변화를 이룩할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 부서의 업무전략을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내 업무에도 변화가 일어나야 한다는 사실에 동의한다.	①	②	③	④	⑤
9	다른 공공기관들은 서비스 제공에 주목할 만한 발전을 이루고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 우리 시청·군청의 비전(vision)을 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	이 비전(vision)은 우리 시청·군청에 적합하다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 이 비전(vision)이 나의 행동이나 의사결정에 어떤 영향을 미치는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

번호	설 문 내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
13	우리 부서의 사업 목표에는 확실한 우선순위가 있기 때문에 나는 내가 무엇을 해야 하는지 분명히 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	내 상사는 우리 시청·군청의 정책을 구체적인 행동으로 실천하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 우리 시청·군청의 성과를 높이기 위해 현재의 내 역할과 책임을 대 대적으로 변화시킬 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤
16	현재 추진하고 있는 혁신 활동은 과거에 했던 혁신 활동과는 크게 다 른 것이다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 우리 시청·군청의 새로운 비전이 제시되면 몸소 행동으로 실 천할 것이다.	①	②	③	④	⑤
18	우리 직원들은 시청·군청이 직면하고 있는 위기를 극복하는 데 필요한 기술(능력)을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 우리 부서의 상사들이 시청·군청의 새로운 변화를 위하여 어려운 결정을 해 줄 거라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
20	우리 시청·군청의 간부들은 시청·군청이 직면하고 있는 위기를 극복하는데 필요한 역량을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
21	우리 시청·군청 부서들은 각 부서 간의 협조가 대단히 원활하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
22	우리 시청·군청은 우리 부서의 목적과 목표를 달성할 수 있도록 적절한 지원을 해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
23	우리 시청·군청은 장기적 목표에 지장을 주지 않고도 단기적인 목표를 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 우리 시청·군청이 반드시 비전과 목표를 달성할 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤

2. 혁신과 변화 의식

번 하	설 문 내 용	전혀 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	약 간 그렇 다	매 우 그렇 다
1	사실, 변화를 해야 할 필요성을 전혀 못 느낀다	①	②	③	④	⑤
2	혁신과 변화는 우리가 하는 일을 더 어렵게 만들뿐이다	①	②	③	④	⑤
3	혁신과 변화에 따르는 위험이 이득보다 더 크다	①	②	③	④	⑤
4	혁신과 변화 없이도 우리는 계속 생존할 수 있다	①	②	③	④	⑤
5	혁신과 변화 계획과 실행에 있어 나는 참여하지 못했다.	①	②	③	④	⑤
6	혁신과 변화의 시도가 잘 먹혀들지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7	혁신과 변화에 앞서 먼저 해결해야 할 것들이 많다.	①	②	③	④	⑤
8	어느 누구도 변해야 할 진짜 이유를 얘기해 주지 않는다	①	②	③	④	⑤
9	단지 혁신과 변화를 위한 변화를 하고 있는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
10	혁신과 변화는 효율성을 저하시킬 것이다.	①	②	③	④	⑤
11	혁신과 변화는 장기적으로 부정적인 결과를 초래할 것이다.	①	②	③	④	⑤
12	단순히 다른 곳에서 한다고 하니까 같이 하는 꼴이다.	①	②	③	④	⑤
13	혁신과 변화의 시기가 좋지 않다	①	②	③	④	⑤
14	혁신과 변화는 이론적으로는 좋아 보이지만 현실에서는 그렇지 않다.	①	②	③	④	⑤
15	혁신과 변화는 우리를 잘못된 방향으로 이끌 것이다.	①	②	③	④	⑤
16	기관장(시장·군수)은 혁신과 변화에 대해 우리에게 솔직하지 않다.	①	②	③	④	⑤
17	사람들은 변화에 따라가지만 그것에 동의하지는 않는다.	①	②	③	④	⑤
18	혁신과 변화는 사기를 저하시킬 것이다.	①	②	③	④	⑤
19	혁신과 변화는 득이 되기보다는 해가 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
20	우리가 변화하지 않는다 하더라도 나쁜 일은 일어나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤

번호	설 문 내 용	전혀 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	약 간 그렇 다	매 우 그렇 다
21	혁신과 변화에 대해 내가 어떤 생각을 하든 아무도 신경쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤
22	혁신과 변화를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 자원이 부족하다.	①	②	③	④	⑤
23	혁신과 변화는 나에게 중요하지 않다.	①	②	③	④	⑤
24	혁신과 변화를 이끄는 책임자들에게 숨겨진 계획이 있는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
25	나는 혁신과 변화의 이유를 알 수 없다.	①	②	③	④	⑤
26	혁신과 변화는 뛰어 넘어야 할 더 많은 장애들을 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤
27	이러한 혁신과 변화로부터 어떤 이득이 있는 지 알 수 없다.	①	②	③	④	⑤
28	기관장은 우리로 하여금 변화를 수용하도록 위협하는 방식을 사용한다	①	②	③	④	⑤
29	기관장은 좋은 아이디어를 요구하지만 주어도 사용하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
30	우리는 이런 변화를 이전에도 시도했었지만, 별 효과가 없었다.	①	②	③	④	⑤
31	혁신과 변화는 나의 가치와는 관련이 없다.	①	②	③	④	⑤
32	혁신과 변화에 대한 정보가 우리들에게는 단절되어 있다.	①	②	③	④	⑤
33	대부분의 사람들은 혁신과 변화가 무엇을 이루려 하는 것인지 모른다.	①	②	③	④	⑤
34	혁신과 변화는 우리에게 업무 부담을 가중시킨다.	①	②	③	④	⑤
35	혁신과 변화는 우리가 하는 사업에는 적합하지 않다.	①	②	③	④	⑤
36	혁신과 변화 없이도 우리 조직은 성장할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
37	혁신과 변화가 너무 서둘러 시행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
38	변화는 잠시 지속될 것이지만, 결국 이전방식으로 되돌아 갈 것이다.	①	②	③	④	⑤
39	혁신과 변화는 보다 더 중요한 이슈들에게 집중하지 못하게 한다.	①	②	③	④	⑤
40	나는 혁신과 변화를 주도하는 사람들을 믿을 수 없다.	①	②	③	④	⑤

3. 행정혁신관리

번호	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1	행정환경 변화에 대한 상황인식과 충분한 위기의식이 공유되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2	기관장(시장·군수)의 혁신의지가 강력하게 표명되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	기관장을 비롯한 리더계층이 혁신활동 추진에 주도적인 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략이 명확하게 수립되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5	기관의 혁신비전 및 추진방향·전략을 전 구성원이 모두 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	혁신을 주도적으로 추진하는 전담조직 및 전담인력이 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
7	혁신추진 조직별 역할 및 활동이 조직별로 정의되어 있으며, 소속된 구성원들도 임무와 역할을 명확하게 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	혁신에 대한 교육체계가 계층수준별, 역할별로 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
9	전 구성원의 혁신역량 강화를 위한 교육 수용도가 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
10	과제 해결형 혁신 교육이 이루어지고 있으며 가시적인 성과를 창출하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	혁신활동 과정과 결과를 대내외적으로 공유할 수 있는 채널이 다양하다.	①	②	③	④	⑤
12	각종 혁신업무, 학습조직 활동, 혁신제안제도, 기관장과의 대화 등 다양한 공유 프로그램이 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	혁신활동과 관련된 정보와 지식이 지속적으로 제공되어 활용되고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	혁신추진 과정과 활동들을 시스템적(체계적)으로 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 시청·군청은 혁신수준을 인식하고 이에 맞는 혁신활동을 추진하고 있다.	①	②	③	④	⑤
16	혁신활동 모니터링을 정기적으로 실시하며 그 결과를 구성원과 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17	모니터링 결과에 따라 보상 및 개선조치가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
18	혁신의 성과가 조직·인사평가시스템과 연동(연계)되어 있다.	①	②	③	④	⑤
19	혁신 추진에 따른 구성원들의 저항을 관리하기 위한 전략이 실행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
20	시청·군청의 혁신 활동이 내·외부적으로 적절하게 홍보되고 있다.	①	②	③	④	⑤

일반사항

6-1. 귀하의 성별은?

- ① 여 ② 남

6-2. 귀하의 연령은?

- ① 20~30세 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51~60세 ⑤ 60세 이상

6-3. 귀하의 학력은?

- ① 중졸 이하 ② 고졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸

6-4. 귀하의 근무지역은?

- ① 천안시 ② 공주시 ③ 보령시 ④ 아산시 ⑤ 서산시 ⑥ 논산시 ⑦ 계룡시 ⑧ 금산군
⑨ 연기군 ⑩ 부여군 ⑪ 서천군 ⑫ 청양군 ⑬ 홍성군 ⑭ 예산군 ⑮ 태안군 ⑯ 당진군
⑰ 기타()

건의 및 제안사항

끝으로 귀하께서 행정혁신의 확산을 위해 건의나 제안해 주실 의견이 있으시면
어떠한 내용이라도 좋으니 간략히 기입하여 주시면 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

◆ 바쁘신 중에도 끝까지 설문에 응하여 주셔서 대단히 감사합니다. ◆

■ 집 필 자 ■

연구책임 · 고승희 연구원
공동연구 · 최병학 연구위원

총발언 2006-03 · 충청남도 시군 행정혁신 확산전략 연구

글쓴이 · 고승희 · 최병학 / 발행자 · 김용웅 / 발행처 · 충남발전연구원

인쇄 · 2006년 10월 31일 / 발행 · 2006년 10월 31일

주소 · 대전광역시 중구 용두동 112-1 (301-745)

전화 · 042-820-1142(자치행정연구팀) / 팩스 · 042-820-1129

ISBN · 978-89-89552-73-4 93030

<http://www.cdi.re.kr>

©2006. 충남발전연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.